

**Programme de mentorat**  
2014–2016

Liste des projets



**Programm Mentoring 2014-2016 – Projekte**  
**Programme de mentorat 2014-2016 – Projets**  
**Programma di mentorato 2014-2016 – Progetti**

<b>Name des Projekts</b>	<b>Trägerschaft</b>	<b>Kantone</b>
<b>Nom du projet</b>	<b>Organisme responsable</b>	<b>Canton</b>
<b>Nome del progetto</b>	<b>Promotorie del progetto</b>	<b>Cantone</b>
Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer	ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau	AG
Arbeitsmarktmentoring für Migrantinnen und Migranten	Verein Lernwerk	AG
MQM - Mentoring für qualifizierte Migrantinnen	ECAP Aargau	AG
Das neue Daheim entdecken	SRK Aargau	AG
simul - Mentoring für neuzugezogene MigrantInnen	ECAP	AG, BE, LU, SO, ZH (Winterthur)
Berufliche Netzwerke für qualifizierte MigrantInnen	Kompetenzzentrum Integration Stadt Bern	BE
Migrantinnen in Netzwerken der Arbeitswelt - Berufsmentoring	Christlicher Friedensdienst cfd	BE
Empowerment und Vernetzung von Männern auf Stellensuche	Multimondo	BE
Förderung der Berufsbildung bei anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen	SAH Bern	BE
Job Caddie Bern	Ökonomische und gemeinnützige Gesellschaft des Kt. BE	BE

MinQ - Mentoring für qualifizierte Migrantinnen	ECAP, K5 und EB Zürich	BS, ZH
Anschubfinanzierung für Aufbau RYL!-Standortvereine	ROCK YOUR LIFE! Schweiz	CH
DUO - Accompagnement Femme à Femme	Espace femmes	FR
Mentorat pour femmes en transition - Soutenir un entrepreneuriat atypique	Softweb	GE
Echange	Association découvrir	GE, NE, VD
Mentorat Emploi Migration	EPER SUISSE	GE, VD
SAH Coaching für Lehrstellensuchende	SAH Zentralschweiz Migration Co-Opera	LU
GeLBe: Gemeinsam lernen durch Begegnung	PH Luzern	LU
MentoLU	Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung Kt. LU	LU
Perspektive Lehrabschluss	SAH Zentralschweiz und PH Luzern	LU
TandemA	RECIF	NE
Alter connexion – le Locle	Ville du Locle	NE
Mentoring-Projekt Bistro Interculturel	Bistro Interculturel	NW
Offene Sprechstunde	Sozialamt Kt. OW	OW
Mentoring für vorläufig aufgenommen und anerkannte Flüchtlinge	Caritas St.Gallen	SG
Bildungschancen für Kinder aus Flüchtlingsfamilien	PH St. Gallen	SG
Future kids im Thurgau	Pädagogische Hochschule TG PHTG	TG

Nous autres pour les autres	Association Nous Autres	VD
Mentorat Duo - aide au rétablissement du lien social	Caritas Vaud	VD
Mentorat Intégration	Caritas Vaud	VD
MUNTERwegs Mentoringprogramm	Verein MUNTERwegs	ZG
Job Caddie Zug	Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG	ZG
Copilot	Caritas Zürich	ZH
Job Caddie Zürich	Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG	ZH
Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit für VA und FL	Schweizerisches Rotes Kreuz SRK Kanton Zürich	ZH
incluso	Caritas Zürich	ZH
Flüchtlinge für Flüchtlinge	Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG	ZH
Fortschritt lebt von neuen Ideen	Verein Capacity	ZH
WohnFit – Unterstützung bei der Wohnungssuche	Caritas Zürich	ZH

**Programme de mentorat**  
2014–2016

Procès-verbal de la rencontre de réseautage 19.03.2015

## Rencontre de réseautage au SEM

Le 19 mars 2015, la Division Intégration du Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM) a organisé pour la première fois, à Berne-Wabern, une rencontre de réseautage axée sur le programme de mentorat 2014-2016. A cette occasion, plusieurs interlocuteurs étatiques et privés ont donné des présentations instructives :

- Adrian Gerber, chef de la Division Intégration du SEM, a présenté la Division Intégration et le programme de mentorat.
- Michèle Laubscher, collaboratrice de la Division Intégration du SEM, a présenté le dialogue sur l'intégration mené par la Conférence tripartite sur les agglomérations (CTA).
- Andreas Jost, directeur de l'entreprise Gfeller Elektro AG, a souligné l'importance de l'apprentissage professionnel pour intégrer les migrants sur le marché de l'emploi.
- René Hüppi, responsable du programme de mentorat « Tandem », a donné des conseils pratiques pour l'acquisition et la sélection de mentors bénévoles.

Lors du second volet de cette manifestation, les participants, répartis par petits groupes, avaient la possibilité d'échanger leurs points de vue sur différentes questions.

Quel que soit le sujet abordé, le mot « coopération » était sur toutes les lèvres : coopération avec le monde du travail, coopération avec les établissements de formation, coopération avec les mentors et les mentorés. Les discussions de groupe se sont articulées autour de la stratégie de collaboration, de l'organisation de la coopération, des défis à relever ainsi que des opportunités offertes. Les participants ont également pu indiquer comment le SEM pourrait soutenir leur travail. Les résultats des discussions menées en groupe sont résumés dans le tableau ci-après.

Coopération avec...	Résumé
...le monde du travail	<p>Les responsables de projet adoptent différentes stratégies pour aborder leurs partenaires potentiels. Il importe qu'ils exploitent leurs propres réseaux de collaborateurs et de mentors et mettent sur pied de nouveaux réseaux. D'un groupe cible à l'autre, leurs stratégies diffèrent.</p> <p>Les responsables de projet accordent aussi de l'importance à une délimitation claire avec d'autres projets de mentorat et à la coordination des divers projets de mentorat.</p> <p>Les responsables de projet ont constaté qu'il fallait mieux informer les employeurs des droits inhérents aux différents titres de séjour (en particulier les permis N et F). De plus, ils estiment essentiel que les migrants suivent une formation sanctionnée par un diplôme (formation professionnelle initiale avec attestation fédérale [AFP] / certificat fédéral de capacité [CFC]) afin de soutenir leur intégration à long terme sur le marché du travail suisse. Leur accès à des diplômes professionnels devrait être facilité, par exemple, par la modularisation des filières de formation.</p> <p>Les responsables de projet souhaitent que les pouvoirs publics s'emploient à offrir une meilleure vision d'ensemble des structures régionales et des services compétents et favorisent les échanges de <i>bonnes pratiques</i> entre partenaires. Les discussions</p>

	<p>doivent porter, en particulier, sur des thèmes comme le financement, la reconnaissance des diplômes, ainsi que la formation et l'accompagnement des mentors. En outre, les partenaires de l'Etat devraient mettre davantage en valeur l'instrument du mentorat.</p> 
<p>...le domaine de la formation</p>	<p>Les responsables de projet peuvent s'appuyer, dans l'ensemble, sur un vaste réseau institutionnel ; ils apprécient la coopération établie avec les écoles partenaires. Cependant, lorsqu'ils cherchent des partenaires, ils ont souvent de la peine à avoir une vision claire des compétences respectives de la Confédération et des cantons. Dès lors, ils seraient favorables à ce que le SEM réunisse les pouvoirs publics autour d'une table, par exemple dans le cadre du dialogue sur l'intégration, en vue de livrer des informations sur les projets de mentorat et de clarifier les compétences en matière de contacts avec les enseignants et les écoles.</p> <p>Selon les responsables de projet, l'intégration des différents projets dans le programme de mentorat du SEM est bénéfique sous l'angle de la professionnalisation. Le programme de mentorat est perçu comme une valorisation du travail bénévole ; un aspect sur lequel il serait possible de communiquer davantage.</p>  <p>L'étendue de l'offre de projets de mentorat représente à la fois un défi et une ressource : d'une part, une coordination est nécessaire et le risque de créer des doublons est bien réel et, d'autre part, il faut disposer de nombreuses offres de mentorat et d'une certaine diversité en la matière. De ce point de vue, les échanges d'expériences et la coopération entre projets sont donc considérés comme essentiels.</p>

...les mentors et les mentorés

Les mentors et les mentorés sont recrutés par plusieurs canaux, en fonction des différents groupes ciblés par les projets. On trouve par exemple des mentorés via les universités et les hautes écoles, les services sociaux, les centres de consultations parentales ou les offres d'intégration. De nombreux mentors sont engagés d'abord grâce au réseau, au site Internet et à d'autres canaux de communication du responsable de projet voire même grâce à des articles de presse. Pour beaucoup de responsables de projet, l'association *Benevol* constitue un partenaire important dans la recherche de bénévoles appropriés.

Pour la plupart des responsables de projet, mettre sur pied des réseaux de recrutement de mentors reste un défi de taille et ce travail leur prend beaucoup de temps. A cet égard, le dialogue de la CTA avec le monde du travail pourrait servir de plaque tournante, ouvrir des portes et accélérer la mise en place des réseaux. De plus, le dialogue mené par la CTA pourrait renforcer le rayonnement des projets de ce type.

Lors de la recherche de mentors, il importe de s'appuyer sur des profils d'exigences clairement établis et de déterminer en temps opportun quelles attentes ont les bénévoles. En effet, les personnes qui s'annoncent dans la perspective d'un mentorat ne conviennent pas forcément toutes pour ce type de tâche. Si l'on affecte les mauvaises personnes à un programme de mentorat, la renommée du responsable de projet risque d'en pâtir durablement.

Les mentors, dans un environnement professionnel, devraient donc, comme tout employé, avoir non seulement des droits mais également certains devoirs.

Comme les bénévoles ne peuvent pas tous être mobilisés à des tâches de mentorat à court ou long terme, des prestataires proposent de créer une plateforme afin d'être à même de proposer, dans la mesure du possible, une alternative en faveur des bénévoles.

Accompagner des mentors est une lourde tâche : il faut les initier et, parfois, les coacher. Ces aspects sont importants pour s'assurer que chaque partie y trouve son compte. De nombreux mentors perçoivent leur mission comme une sorte de formation continue. L'important est de les motiver en permanence et stimuler leur intérêt afin que cette expérience leur apporte satisfaction et qu'ils se sentent également gagnants.





**Programme de mentorat**  
2014–2016

Procès-verbal de la rencontre de réseautage 17.03.2016

## Rencontre de réseautage au SEM

Le 17 mars 2016, la Division Intégration du Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM) a organisé pour la deuxième fois, à Berne-Wabern, une rencontre de réseautage axée sur le programme de mentorat 2014-2016.

La rencontre était consacrée à l'évaluation du programme. Par ailleurs, les résultats des entretiens réalisés par téléphone ont été présentés durant la première partie de l'après-midi, tandis que des ateliers ont été organisés pendant la seconde partie.

Les sujets des ateliers (organisation du mentorat, assurance qualité du mentorat, ancrage dans les structures ordinaires et collaboration avec des partenaires, collaboration avec la Confédération et durabilité du projet) sont tous essentiels pour l'évaluation du programme.

Les résultats des discussions menées en groupe sont résumés dans le tableau ci-après.

<b>Organisation du mentorat</b>	
Comment faire face à une très forte demande ?	Il convient de relever que la demande peut dépasser l'offre aussi bien du côté des mentees que des mentors. Dans le second cas, le défi consiste à conserver les mentors dans le pool, même lorsqu'aucun mentee adéquat ne leur a été trouvé. Comme le mentorat est moins connu et plus strict, le passage à un système de parrains/marraines permettrait peut-être de remédier à la situation.
Quelle flexibilité est nécessaire dans l'organisation et la conception du contenu du mentorat ?	Une grande flexibilité est nécessaire. Recourir aux médias comme Skype et à de brefs entretiens-conseils permettrait d'y parvenir. Cette flexibilité s'impose également au niveau de la définition des objectifs des mentees. Les échanges d'expériences et les formations continues destinés aux mentors sont certes très importants, mais devraient découler d'une démarche volontaire.
Comment faire avec de faibles ressources (notamment manque de temps) ?	Il est important de concentrer les ressources et de fixer des priorités. Des processus automatisés et parfaitement structurés sont nécessaires pour faire face à des changements de situation. Il serait également possible de faire appel à des volontaires pour l'organisation du mentorat, à condition qu'ils soient bien encadrés.
<b>Assurance qualité du mentorat</b>	
Quelles stratégies sont particulièrement importantes pour s'assurer de la qualité du mentorat ?	La qualité se définit d'abord par le nombre de personnes placées. Elle dépend également de là où se situent les mentees dans le processus de placement et de la manière dont ils accomplissent des progrès. Il est essentiel de prendre le temps de s'assurer de l'adéquation entre mentors et mentees et de suivre de près les tandems. L'assurance qualité est aussi liée aux ressources disponibles et à la garantie du financement. Les échanges d'expériences entre les responsables de projets améliorent la qualité des projets. Les responsables d'un projet de

	mentorat pourraient ainsi évaluer et suivre un autre projet de mentorat.
Quels sont les instruments à disposition (aux niveaux national, cantonal, local) ?	Les instruments importants sont : le profil recherché, le concept sur lequel se fonde la sélection des mentees, la définition des conditions-cadres et des tâches, les questionnaires, les formations continues ainsi que les évaluations et les valeurs de référence.
Comment développer des instruments pour l'assurance qualité de manière collaborative dans le cadre du programme fédéral ?	La mise en réseau des mentors favorise les échanges d'expériences et, partant, contribue à l'assurance qualité. Une plateforme Internet permettrait d'encourager et de faciliter ces échanges. Une collaboration serait également bienvenue, s'agissant des formations continues. De telles offres pourraient être proposées aux niveaux cantonal ou suprarégional. Les responsables de projets souhaitent une attestation de la part du SEM pour les mentors et les mentees. Ils seraient également favorables à la mise en place d'une formation à leur intention.
<b>Ancrage dans les structures ordinaires et collaboration avec des partenaires</b>	
Comment gérer le scepticisme des partenaires vis-à-vis du projet ?	Dans l'ensemble, les responsables de projets ont fait de bonnes expériences en matière de collaboration avec des partenaires. Les réseaux personnels sont sollicités, notamment en cas de nouveaux projets. Des relations publiques de qualité contribuent également à lutter contre le scepticisme. Il est important de montrer que le projet apporte des avantages non seulement pour les mentees, mais aussi pour les mentors, les partenaires et la société en général.
Comment mener le travail de réseautage et d'ancrage de manière efficiente et qualitative ?	Lors de la recherche de partenaires, il peut s'avérer utile de ne pas appartenir soi-même aux structures ordinaires. Les mentees hésitent davantage à aborder certains thèmes avec les structures ordinaires. Ainsi, les offres se complètent bien.
Comment les coûts peuvent-ils être répartis entre les différents partenaires impliqués ?	Les responsables de projets ont souvent du mal à identifier qui (Confédération, canton, commune, autre) finance quoi et quelle est la « bonne » structure ordinaire. Le fait que, souvent, seuls des projets pilotes peuvent être financés pose des problèmes lors de la recherche de nouveaux cofinancements. Mis à part les possibilités de financement via des fondations et des entreprises, le modèle de franchise sociale constitue une option prometteuse. Améliorer la communication aide à mieux faire connaître les projets et pourrait dégager de potentielles sources de financement.
<b>Collaboration avec la Confédération</b>	
Quel type de contributions et d'outils techniques souhaiteriez-vous obtenir de la Confédération ?	Les responsables de projets souhaitent que le SEM organise davantage de séances d'information afin qu'ils soient au courant des derniers changements et reçoivent des outils techniques.

<p>Comment s'assurer que l'échange de pratiques se poursuive après la fin du programme fédéral ?</p>	<p>A côté de séances spécialisées régulières, une plateforme permettrait également d'encourager les échanges entre les projets.</p>
<p>Quelles activités le SEM devrait-il organiser afin de créer de bonnes conditions pour le développement des projets ?</p>	<p>Le SEM devrait établir des critères de qualité applicables au mentorat et rédiger des lettres de recommandation à l'intention des responsables de projets afin de leur faciliter la tâche dans la médiatisation de leur offre et la recherche de partenaires. Par ailleurs, il devrait faire connaître les projets de mentorat dans les cantons, par ex. dans le cadre des séances relatives aux programmes d'intégration cantonaux (PIC). Enfin, il pourrait également créer de bonnes conditions-cadres pour les projets en organisant des présentations communes des meilleures pratiques et en encourageant le soutien politique.</p>
<p><b>Durabilité du projet</b></p>	
<p>Stratégies développées pour favoriser le travail de lobbying et de recherche de fonds et assurer la visibilité du projet auprès du public</p>	<p>Le soutien financier du SEM accroît la crédibilité et la visibilité des projets de mentorat et facilite la conclusion de nouveaux partenariats. Il est important de communiquer les succès obtenus afin d'accroître la reconnaissance des projets. Cependant, les succès n'arrivent qu'après un certain temps. D'une manière générale, les possibilités de lever des fonds sont surestimées. Acquérir une visibilité extérieure n'est pas si difficile, les thèmes du mentorat, de l'intégration et de l'asile étant très actuels et vendeurs. Par contre, trouver des ressources financières (à long terme) représente un défi de taille. La possibilité de conclure des partenariats public-privé pourrait être examinée afin de garantir un financement à long terme.</p>
<p>Stratégies développées pour garantir un financement durable du projet</p>	<p>Un financement à long terme est indispensable pour assurer la durabilité du projet. Les responsables de projets en appellent notamment aux pouvoirs publics, les projets de mentorat les amenant souvent à assumer des tâches étatiques.</p> <p>Les stratégies poursuivies comprennent non seulement l'intégration dans les structures ordinaires, mais également l'adaptation du projet ou du concept (groupe cible, contenu, durée, etc.).</p> <p>Les responsables de projets souhaitent, outre une lettre de recommandation du SEM, une attestation du transfert des projets dans les PIC, dès que le financement par le SEM prend fin.</p>

**Programme de mentorat**  
2014–2016

Rapport d'évaluation

Évaluation du programme de mentorat de la Con-  
fédération

Rapport présenté au Secrétariat d'État aux migrations (SEM)

Lucerne, le 27 février 2017

## IMPRESSUM

---

### Auteurs

Franziska Müller, lic. rer. soc., NDS Evaluation (direction du projet)

Kristin Thorshaug, MSc Sociologie

Noëlle Bucher, MA

Emilie Flamand-Lew, lic. rer. pol. (evaluanda)

### INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Lucerne

Tél. +41 (0)41 226 04 26

[interface@interface-politikstudien.ch](mailto:interface@interface-politikstudien.ch)

[www.interface-politikstudien.ch](http://www.interface-politikstudien.ch)

### Donneur d'ordre

Secrétariat d'État aux migrations (SEM)

### Traduction

Traduction commandé par le Secrétariat d'État aux migrations (SEM)

### Mode de citation recommandé

Thorshaug, Kristin ; Bucher, Noëlle ; Müller, Franziska ; Flamand-Lew, Emilie(2017) : Évaluation du programme de mentorat de la Confédération. Rapport présenté au Secrétariat d'État aux migrations (SEM), division Intégration, Interface Politikstudien Forschung Beratung, evaluanda. Lucerne / Genève.

### Référence

N° de projet : P15-59

## SOMMAIRE

<b>RÉSUMÉ</b>	<b>4</b>
<b>1 SITUATION INITIALE</b>	<b>7</b>
1.1 Objet de l'évaluation	7
1.2 Questions fondamentales posées par l'évaluation	8
1.3 Procédure et base de données	9
1.4 Limites de l'évaluation	10
1.5 Structure du rapport	11
<b>2 RÉSULTATS</b>	<b>12</b>
2.1 Niveau du programme	12
2.2 Niveau des projets	18
<b>3 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>36</b>
3.1 Conclusions	36
3.2 Recommandations	37
<b>A1 DESCRIPTION DES PROJETS</b>	<b>40</b>



## RÉSUMÉ

---

### Programme de mentorat

La politique d'intégration vise à donner à l'ensemble des personnes qui séjournent ou travaillent durablement sur le territoire suisse le même accès aux offres et aux structures sociétales. L'exercice d'une activité lucrative étant déterminant en matière d'intégration, l'accès des migrantes et des migrants<sup>1</sup> au marché du travail constitue un objectif politique majeur. Dans le cadre du programme Mentorat 2014-2016 mené par le Secrétariat d'État aux migrations (SEM), un soutien est accordé à 27 projets publics et privés favorisant le développement personnel et professionnel des migrants. Ces projets permettent la transmission de connaissances informelles et de contacts à travers des échanges limités dans le temps entre une personne expérimentée (mentor) et un migrant (mentoré), ainsi que l'élaboration de solutions d'intégration individualisées. Les mentors, bénévoles, bénéficient d'un accompagnement proposé par le porteur de projet.

### Mandat d'évaluation

Le SEM a décidé de confier l'évaluation de son programme de mentorat à une structure externe. Cette évaluation a été réalisée par une communauté de travail formée par des représentants d'Interface Études politiques Recherche Conseil (Lucerne) et d'evaluanda (Genève). L'évaluation visait à apprécier la réalisation des objectifs et l'impact du programme, et à formuler des recommandations à l'adresse du SEM sur la base des expériences réalisées. Il s'agissait également d'apprécier l'impact des projets et le degré de réalisation de leurs objectifs, d'identifier les critères de réussite, ainsi que d'examiner les moyens de poursuivre et de pérenniser les projets. L'évaluation intègre les résultats des cinq sources de données suivantes :

- analyse des bases conceptuelles du programme, des plans et des rapports des projets ;
- entretiens téléphoniques avec l'ensemble des porteurs de projet,
- entretiens téléphoniques avec la direction du programme (SEM),
- ateliers thématiques impliquant les personnes responsables (porteurs de projet et SEM), dans le cadre d'un événement,
- sondage en ligne réalisé auprès des mentors.

### Résultats de l'évaluation

L'évaluation fait état d'une mise en œuvre réussie du programme de mentorat, tant au niveau du programme que des projets.

**Le programme contribue de façon significative à la mise en œuvre des objectifs de la politique d'intégration.**

Par le soutien apporté à des projets favorisant l'intégration sociétale et professionnelle des migrants, le programme de mentorat contribue de façon significative à la mise en œuvre des objectifs de la politique d'intégration. Les temps d'échanges informels et l'offre

<sup>1</sup> Afin de faciliter la lecture, seule la forme masculine est utilisée dans la suite du document. Elle désigne toutefois tant les femmes que les hommes.

d'accompagnement proposés dans le cadre de ces projets viennent compléter idéalement les offres publiques existantes. Grâce aux projets de mentorat, les migrants peuvent se préparer aux programmes publics d'intégration professionnelle (cours de langue ou orientation professionnelle, p. ex.), ce qui accroît leurs chances d'une intégration (professionnelle) réussie.

#### **Le programme contribue de façon significative à la perception de l'intégration comme une responsabilité commune.**

Le programme contribue de façon significative à la perception de l'intégration comme une tâche conjointe de plusieurs acteurs et au renforcement de la collaboration public-privé. Les projets de mentorat permettent de créer un lien entre les structures ordinaires, les organismes porteurs de projet et les associations, ce qui favorise les échanges et la collaboration. Ils s'imposent sur le terrain et suscitent l'intérêt des institutions partenaires, qui confirment le besoin de tels projets. La collaboration avec des partenaires clés tels que les écoles et les entreprises fonctionne dans l'ensemble très bien. Le financement par la Confédération, la grande diversité des orientations des projets ainsi que le rattachement aux structures ordinaires et les coopérations suprarégionales soulignent la responsabilité commune en matière d'encouragement de l'intégration.

#### **Le programme permet l'élaboration d'une multitude d'offres.**

Le programme a notamment permis aux porteurs de projet de développer les plans des projets ou d'en étudier de nouveaux, et d'examiner comment professionnaliser et institutionnaliser les projets. Les 27 projets participants présentent des orientations variées et ciblent des publics différents. Si certains visent l'accès au marché du travail ou au système de formation, d'autres ont pour objet la promotion de l'intégration sociale. Les projets s'adressent selon le cas aux enfants et aux adolescents, aux hommes et aux femmes, aux réfugiés et aux personnes admises à titre provisoire. Ils ne proposent pas tous les mêmes conditions de participation : si un niveau minimum de langue ou de formation constitue parfois un prérequis, certains projets ciblent les personnes sans bagage éducatif particulier. La diversité des projets constitue l'un des points forts du programme. La variété des offres reflète les besoins des groupes d'immigrés. Les projets permettent par ailleurs de toucher des groupes de personnes vulnérables.

#### **Les projets produisent des effets positifs pour les mentorés.**

Les projets de mentorat semblent produire des effets positifs pour les migrants participants. Outre un meilleur accès aux connaissances et aux informations informelles, l'évaluation fait apparaître une meilleure exploitation des ressources personnelles, ainsi que l'accroissement de la confiance en soi et de la motivation à s'engager sur la voie de l'intégration professionnelle. Bon nombre de mentorés sont ainsi parvenus à se constituer un réseau personnel et professionnel. Dans de nombreux cas, les mentorés se sont vu proposer des solutions d'intégration. Dans l'ensemble, les projets contribuent à l'intégration sociale et professionnelle des étrangers.

#### **Les projets produisent des effets positifs pour les mentors.**

Des effets positifs ont également été relevés pour les mentors, parmi lesquels une meilleure sensibilité interculturelle, l'acquisition de nouvelles compétences et le renforcement des compétences existantes. L'accroissement de la satisfaction personnelle et de l'estime dans l'environnement social est également cité.

## Recommandations pour l'avenir

Un certain nombre d'enjeux ont été identifiés aux côtés des résultats positifs. L'une des préoccupations premières est l'inscription des projets dans la durée. Les fonds accordés par le SEM ayant été destinés au démarrage des projets, l'impact du programme à long terme dépend de la poursuite du financement. Même si les projets ont pu être intégrés dans les structures ordinaires, leur financement à long terme continue de poser problème. L'évaluation fait par ailleurs apparaître un potentiel d'amélioration en termes de contenu du programme fédéral.

Sur la base des résultats de l'évaluation, nous adressons au SEM les recommandations suivantes :

- réaliser les objectifs de la politique d'intégration par la poursuite des programmes fédéraux, ces programmes contribuant de façon significative à l'encouragement de l'intégration ;
- poursuivre sur la voie du mentorat dans les programmes fédéraux, ce type encore nouveau d'accompagnement étant bien perçu tant par les mentors bénévoles et les mentorés que par les pouvoirs publics et les entreprises ;
- élaborer avant le début de chaque programme fédéral un plan spécifique de manière à définir les ressources nécessaires et à éviter que les porteurs de projet n'aient des attentes démesurées ; la phase de planification doit être suffisamment longue pour que les institutions partenaires et les structures ordinaires puissent être impliquées dans les programmes et qu'un travail de développement conjoint s'instaure ;
- développer l'offre d'accompagnement dans les programmes fédéraux par l'organisation de réunions d'information et de temps d'échanges sur des thèmes spécifiques ou par la mise à disposition d'instruments et de documents pour l'assurance qualité ;
- créer pour les programmes fédéraux à venir des conditions-cadres favorisant la durabilité des projets : implication des pouvoirs publics dès le début dans les projets afin de les inciter à participer à leur financement ou poursuite des projets dans le cadre des PIC pour assurer le financement à moyen terme, p. ex. ;
- proposer un soutien dans la recherche de financements et de partenaires : rédaction d'un courrier de recommandation, positionnement comme intermédiaire entre les porteurs de projet et les acteurs potentiels, présence médiatique commune, mise à disposition d'informations sur les institutions partenaires potentielles ;
- créer des synergies entre les porteurs de projet et permettre l'accès aux meilleures pratiques dans le cadre d'échanges ;
- étudier l'impact des projets, p. ex. via une étude (quantitative) réalisée à la fin de la période de financement.
- Enfin, il a été recommandé d'encourager les projets à poursuivre leurs objectifs.

La politique d'intégration vise à donner à l'ensemble des personnes qui séjournent ou travaillent durablement sur le territoire suisse le même accès aux offres et aux structures sociétales. L'exercice d'une activité lucrative étant déterminant en matière d'intégration, l'accès des migrants au marché du travail constitue un objectif politique majeur. Bien souvent, cet accès n'est malheureusement pas garanti. En effet, les migrants ont une connaissance informelle insuffisante des modes de vie et des mentalités suisses, ne disposent que de peu de contacts personnels et ne sont pas organisés en réseaux.

L'intégration est un processus de longue haleine qui implique les individus concernés, leur environnement et la société tout entière, ainsi qu'un engagement fort de tous les acteurs. Les autorités assument une grande responsabilité en matière d'intégration avec la mise en place d'offres et de mesures d'encouragement. Une intégration réussie passe non seulement par un accès aux offres publiques, mais aussi par la mise à disposition de la population de lieux de rencontre informels. On attend de la société civile qu'elle joue un rôle actif dans le travail d'intégration. Une étude datant de 2016 montre que les bénévoles apportent une contribution essentielle dans les projets de promotion de l'intégration dans lesquels ils sont engagés<sup>2</sup>. Le travail des pouvoirs publics dans le domaine de l'intégration peut être renforcé par les activités formelles et informelles des bénévoles.

Conformément à l'article 55 de la loi fédérale du 26 décembre 2015 sur les étrangers et à l'article 17e de l'ordonnance du 24 octobre 2007 sur l'intégration des étrangers, le SEM peut allouer des contributions financières pour l'encouragement de l'intégration des étrangers. Le programme de mentorat de la Confédération 2014-2016 a permis de soutenir des projets visant à favoriser le développement personnel et professionnel des migrants via le mentorat.

Le SEM a ordonné une évaluation formative et sommative du programme afin d'apprécier l'impact du programme et des différents projets. Cette évaluation a été confiée à une communauté de travail regroupant des représentants d'Interface Études politiques Recherche Conseil (Lucerne) et d'evaluanda (Genève).

## 1.1 OBJET DE L'ÉVALUATION

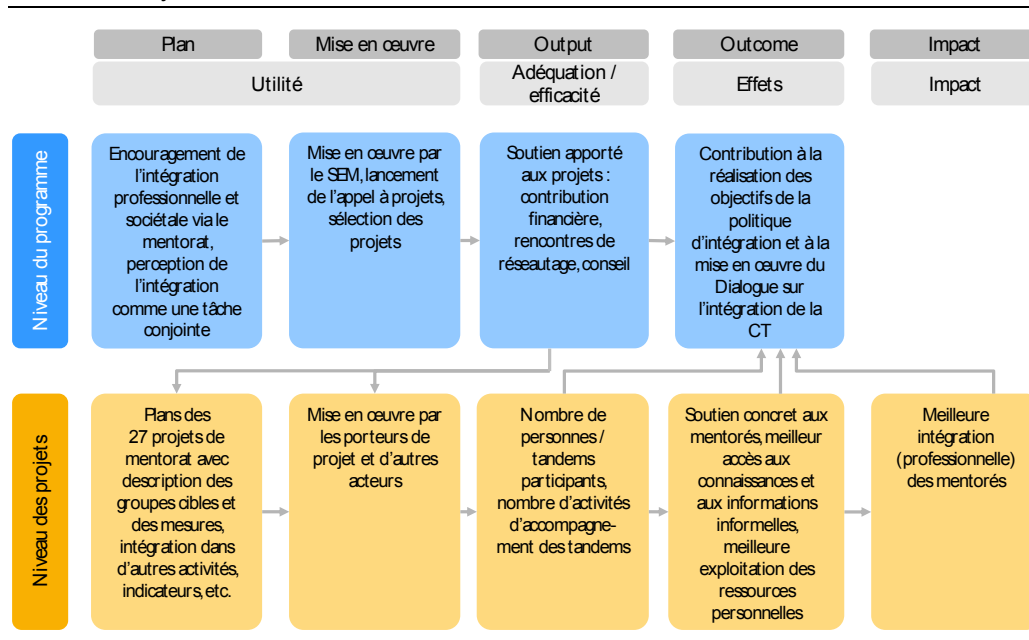
---

Tout programme a pour ambition de produire les effets recherchés. Le plus souvent, des hypothèses implicites ou explicites servent de base à la mise en œuvre d'activités concrètes. C'est ce que l'on appelle le modèle d'effet dans le jargon de l'évaluation. Comme le montre la figure F 1.1 pour le programme de mentorat de la Confédération et les projets soutenus, les effets se déploient à plusieurs<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Studer, Sibylle ; Thorshaug, Kristin ; Müller, Franziska ; Ostrowski, Gaspard (2016) : Contribution du travail bénévole aux projets d'intégration et de cohabitation interculturelle. Rapport présenté au Secrétariat d'État aux migrations (SEM), division Intégration, Interface Études politiques Recherche Conseil, evaluanda. Lucerne / Genève.

<sup>3</sup> Bussmann, Werner ; Klöti, Ulrich ; Knoepfel, Peter (éd.) (1998) : Politiques publiques : évaluation, Paris.

F 1.1 : Objets de l'évaluation et critères d'évaluation



Source : propre illustration.

Légende : les cases bleues représentent les objets de l'évaluation au niveau du programme, les cases orange les objets de l'évaluation au niveau des projets. CT = Conférence tripartite.

Comme illustré ci-dessus, l'évaluation du programme de mentorat de la Confédération poursuit plusieurs objectifs, d'une part au niveau du programme, d'autre part au niveau des projets.

- *Niveau du programme* : apprécier le degré de réalisation des objectifs et l'impact du programme, et formuler des recommandations sur la base des expériences réalisées.
- *Niveau des projets* : apprécier l'impact des projets et le degré de réalisation des objectifs, identifier les critères de réussite, examiner les moyens de poursuivre les offres et de pérenniser les projets.

## 1.2 QUESTIONS FONDAMENTALES POSÉES PAR L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à apporter une réponse à un certain nombre de questions, au niveau du programme et au niveau des projets.

### Niveau du programme

Des questions se posent notamment en termes de réalisation des objectifs et d'impact du programme. Des conclusions et des recommandations sont formulées à partir des résultats :

- *Réalisation des objectifs et impact* : en quoi le programme contribue-t-il à mettre en œuvre les objectifs de la politique d'intégration et des dialogues sur l'intégration de la Conférence tripartite (CT) ? En quoi contribue-t-il à ce que l'intégration soit perçue comme une tâche conjointe des autorités publiques, des partenaires sociaux, des organisations non gouvernementales et des organisations d'étrangers ?

- *Conclusions et recommandations* : quels sont les enjeux du programme ? Quelles conclusions et recommandations peut-on formuler en matière d'assurance qualité ? Peut-on définir des critères de réussite pour le programme dans son ensemble ? Comment les prestations de la Confédération en général et de la direction du programme en particulier ont-elles été évaluées ? Les rencontres de réseautage se sont-elles établies ? Quelle est l'importance du soutien financier accordé par la Confédération ?

### Niveau des projets

Des questions se posent également quant à la réalisation des objectifs et l'impact des projets. La pérennisation et l'efficacité des projets font également l'objet d'une évaluation et de comparaisons :

- *Réalisation des objectifs et impact* : est-on parvenu à impliquer les partenaires pertinents au niveau des projets ? Les objectifs des projets ont-ils été atteints ? Les projets ont-ils amélioré l'accès aux connaissances et aux informations informelles, et permis aux mentorés d'exploiter leurs ressources personnelles ? Les projets ont-ils induit une meilleure intégration (professionnelle) des mentorés ? Les mentors ont-ils pu tirer profit des relations avec les mentorés ? Pour quelles raisons les objectifs ont-ils / n'ont-ils pas été atteints ?
- *Inscription dans la durée* : comment les projets doivent-ils être poursuivis / renforcés ?
- *Conclusions et recommandations* : quels sont les facteurs de réussite des projets ? Quelles recommandations peut-on formuler pour les prestations de soutien en cas de poursuite du programme ?

## 1.3 PROCÉDURE ET BASE DE DONNÉES

---

L'évaluation a porté d'une part sur le programme de mentorat de la Confédération, d'autre part sur les projets individuels. Afin de répondre aux questions au niveau du programme comme des projets, elle s'est appuyée sur une approche méthodologique large. L'évaluation s'est fondée sur cinq sources de données et a combiné des techniques d'analyse de type qualitatif et quantitatif. Une brève description des sources de données est donnée ci-après.

### Analyse des documents

L'analyse a tout d'abord porté sur les bases conceptuelles du programme (dont les plans et les contributions financières des projets). Les rapports (intermédiaires) des projets ont ensuite été étudiés pour permettre l'appréciation de la réalisation des objectifs.

### Entretiens téléphoniques avec les porteurs de projet

Au printemps 2016, des entretiens téléphoniques ont été menés avec des représentants des 27 projets soutenus afin de recueillir leur appréciation du programme. Des questions leur ont notamment été posées sur leur participation au programme de mentorat, l'intégration de leur projet dans les structures ordinaires, la collaboration avec d'autres acteurs, l'organisation, l'assurance qualité et l'inscription du projet dans la durée.

### Ateliers thématiques lors de rencontres de réseautage

Dans le cadre de la deuxième rencontre autour du programme de mentorat en mars 2016, des ateliers ont été organisés avec les responsables des porteurs de projet et du SEM. Les partici-

pants ont évoqué au sein de groupes thématiques leur expérience des projets, le degré de réalisation des objectifs et les possibilités d'amélioration du programme. Les thèmes suivants ont notamment été traités :

- organisation du mentorat,
- assurance qualité du mentorat,
- intégration dans les structures ordinaires et collaboration avec les partenaires,
- collaboration avec la Confédération,
- pérennisation du projet.

### **Discussion d'experts avec le SEM**

À l'automne 2016, une discussion d'experts a été organisée avec la direction du programme du SEM. Ont notamment été abordées l'évaluation du plan et de la mise en œuvre du programme de mentorat, ainsi que la réalisation des objectifs du programme du point de vue du SEM.

### **Sondage en ligne auprès des mentors**

L'enquête en ligne réalisée à l'automne 2016 auprès des mentors constitue la cinquième source de données. Les représentants des porteurs de projet ont été invités à transmettre un lien vers cette enquête aux mentors. La mise en ligne visait à permettre la participation du plus grand nombre possible de mentors. Le sondage en ligne renseigne sur les aspects suivants :

- engagement des mentors,
- type, durée et intensité du mentorat,
- soutien apporté aux mentors par les porteurs de projet,
- impact et degré de réalisation des objectifs.

Une participation a été enregistrée pour 25 projets. Les porteurs de projet ont utilisé diverses bases d'adresses pour transmettre le lien vers le sondage. Le lien a ainsi été communiqué selon le cas à tous les mentors engagés actuellement ou par le passé dans un projet, ou aux seuls mentors actifs. Pour certains projets, il a été envoyé à des personnes qui ne sont pas encore actives en tant que mentor.

D'après les données transmises par les projets participants, le lien vers le sondage a été envoyé à près de 900 mentors. En l'absence d'informations sur les adresses e-mail erronées, le taux de retour ne peut être estimé que grossièrement. Au total, 392 mentors ont répondu à la totalité ou à une partie des questions, soit un taux de retour de 44 % environ. 22 des 25 projets pour lesquels une participation a été enregistrée sont représentés dans l'échantillon. À noter que l'on relève de grandes différences quant au nombre de réponses communiquées (entre 1 et 43 réponses selon les projets).

## **1.4 LIMITES DE L'ÉVALUATION**

---

L'évaluation présente les limites suivantes : compte tenu du bref laps de temps qui s'est écoulé depuis le début des projets, il est impossible d'émettre des résultats définitifs quant aux effets

au sens strict et à la pérennisation des projets. Il faut également tenir compte du fait que l'appréciation des mentorés impliqués dans les projets n'a pas été recueillie. Les informations sur les effets produits pour les mentorés ont été collectées indirectement, via les entretiens avec les responsables des porteurs de projet et le sondage en ligne auprès des mentors.

## 1.5 STRUCTURE DU RAPPORT

---

Le rapport est structuré comme suit : le chapitre 2 présente les résultats de l'évaluation au niveau du programme et des projets, le chapitre 3 les conclusions et les recommandations à l'adresse du SEM.



## 2 RÉSULTATS

---

Nous présentons ci-après les résultats au niveau du programme, puis des projets, en suivant les objets de l'évaluation : plan, mise en œuvre, output (adéquation / efficacité), outcome (effets) et impact.

### 2.1 NIVEAU DU PROGRAMME

---

Au niveau du programme, les principales questions qui se posent concernent le plan et la mise en œuvre. Viennent ensuite les questions relatives aux prestations du SEM, à la réalisation des objectifs et à l'impact du programme.

#### 2.1.1 CONCEPT

La question centrale ici est la suivante : dans quelle mesure le plan du programme de mentorat met-il l'accent sur l'intégration professionnelle et sociale et induit-il la perception de l'intégration comme une tâche conjointe de plusieurs acteurs ?

#### Complément aux offres existantes

Le programme de mentorat trouve son origine dans la politique d'intégration suisse, qui vise à offrir aux étrangers les mêmes chances qu'aux nationaux de participer à la vie économique, sociale et culturelle de la Suisse. La promotion de l'intégration est une tâche conjointe de la Confédération, des cantons et des communes, mais aussi des partenaires sociaux, des organisations non gouvernementales et des organisations d'étrangers. Les programmes d'intégration cantonaux (PIC) visent à concrétiser des stratégies relevant de l'encouragement complémentaire de l'intégration.

Selon les indications du SEM, les programmes d'intégration professionnelle tels que les cours de langue et l'orientation professionnelle ne suffisent pas pour toucher les étrangers et les intégrer de façon efficace. Des accompagnements et des temps d'échange informels peuvent constituer des compléments intéressants aux offres formelles, dans la mesure où ils permettent la transmission de connaissances sur la société et les systèmes dans le cadre de rencontres d'égal à égal. Les organisations d'utilité publique et le bénévolat jouent ici un rôle central<sup>4</sup>.

#### Mentorat

Afin d'atteindre les objectifs de la politique d'intégration, le SEM a lancé le programme de mentorat 2014-2016, qui vise à soutenir des projets de mentorat étatiques et non étatiques. Ce programme a été initié par la division Intégration du SEM, qui s'est également chargée de son développement. Comme il était prévu d'inclure des projets déployés dans le domaine de l'intégration professionnelle, le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) a été sollicité comme partenaire. Son rôle a cependant été de nature purement financière.

<sup>4</sup> Studer, Sibylle ; Thorshaug, Kristin ; Müller, Franziska ; Ostrowski, Gaspard (evaluanda) (2016) : Contribution du travail bénévole aux projets d'intégration et de cohabitation interculturelle. Rapport présenté au Secrétariat d'État aux migrations (SEM), division Intégration, Interface Études politiques Recherche Conseil, evaluanda. Lucerne / Genève.

L'idée du programme reposait sur des études de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ayant mis en évidence l'importance des programmes de mentorat pour l'intégration des étrangers<sup>5</sup>. Ces programmes ont pour but de favoriser le développement professionnel et personnel des migrants : des échanges limités dans le temps entre une personne expérimentée (mentor) et une autre moins expérimentée (mentoré) permettent une transmission de connaissances informelles et de contacts dans un domaine ou un environnement donné, ainsi que l'élaboration de solutions individualisées facilitant l'intégration professionnelle et personnelle des personnes concernées. Les mentors, par principe bénévoles, sont accompagnés dans leur activité par les porteurs de projets. Cet accompagnement garantit la qualité du mentorat et la mise en relation avec les acteurs de l'État et de la société civile. Des critères pour participer au programme ont ainsi été définis, notamment concernant l'orientation, le groupe cible et le pourcentage de migrants, mais aussi le respect des principes du mentorat et du travail bénévole.

### **Responsabilité commune en matière de promotion de l'intégration**

Pour le SEM, l'intégration relève avant tout de la responsabilité des structures ordinaires telles que les écoles, les organismes de formation professionnelle ou les entreprises. Le SEM estime également que l'intégration a lieu aux trois niveaux politiques, c'est-à-dire aussi bien au niveau fédéral que cantonal ou communal. Le financement par la Confédération, la grande diversité des orientations des projets et l'ancrage dans les structures ordinaires, mais aussi les coopérations suprarégionales soulignent la responsabilité commune en matière de promotion de l'intégration. Dans la mesure où ils doivent rechercher d'autres partenaires et moyens de financement, les porteurs de projet sont contraints de s'interroger sur les différentes possibilités de collaboration. Le programme de mentorat contribue ainsi clairement à ce que l'intégration soit perçue comme une tâche conjointe de différents acteurs.

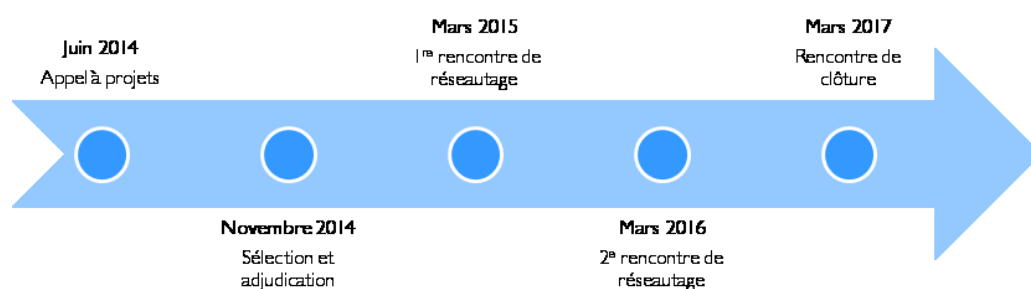
Le SEM constate toutefois que, si un nouvel appel à projets devait être lancé, des modifications devraient être apportées au plan du programme. Il serait en effet profitable que les cantons ou d'autres porteurs de projet soient dès le début informés des projets et disposés à les reprendre à la fin du programme ou à les soutenir de manière substantielle, par exemple en les incluant dans les PIC ou en les transformant en mandats de prestations. Cela permettrait de mieux garantir la durabilité des offres (voir Inscription des projets dans la durée).

#### **2.1.2 MISE EN ŒUVRE**

Pour ce qui est de la mise en œuvre du programme, le lancement de l'appel à projets et la sélection des projets présentent un intérêt particulier. Les étapes chronologiques du programme sont présentées à la figure F 2.1.

<sup>5</sup> Froy, Francesca ; Pyne, Lucy (2009) : Ensuring Labour Market Success for Ethnic Minority and Immigrant Youth, OCDE. Paris.

## F 2.1 : Déroulement du programme de mentorat 2014–2016



Source : propre illustration.

### Sélection des projets

L'appel à projets lancé en juin 2014 a rencontré un vif succès. Pas moins de 34 projets ont en effet été présentés. Lors de la procédure de sélection, le SEM a refusé sept dossiers, principalement parce que les critères relatifs au groupe cible, à l'orientation thématique et aux principes du bénévolat n'étaient pas respectés.

Au total, 27 projets ont été retenus (voir la figure F 2.2). Ils reflètent une grande diversité en matière d'orientation, de groupe cible et de contenu (voir la section 2.2.1).

### F 2.2: Vue d'ensemble des projets soutenus dans le cadre du programme de mentorat 2014–2016

Porteur du projet	Projet	Canton
Centre de compétences Intégration de la Ville de Berne	Réseaux professionnels pour migrants qualifiés	BE
EPER SUISSE	Mentorat Emploi Migration	VD, GE
OSEO Suisse centrale Migration Co-Opera	Coaching OSEO pour les personnes à la recherche d'un apprentissage	LU
Association MUNTERwegs	Programme de mentorat MUNTERwegs	ZG
Caritas Zurich	Copilot	ZH
Association découvrir	Echange	GE
Espace femmes	DUO - Accompagnement Femme à Femme	FR
Haute école pédagogique de Thurgovie	Future kids im Thurgau	TG
Caritas St-Gall*	Mentorat pour personnes admises à titre provisoire et réfugiés reconnus	SG
Bistro Interculturel	Projet de mentorat Bistro Interculturel	NW
Association Nous Autres	Nous autres pour les autres	VD
RECIF	TandemA	NE
ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau (ask! - services de conseil pour la formation et l'emploi en Argovie)	Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer	AG
Société suisse d'utilité publique (SSUP)	Job Caddie Zurich	ZH

Porteur du projet	Projet	Canton
Société suisse d'utilité publique (SSUP)	Job Caddie Zoug	ZG
Haute école pédagogique de Lucerne	GeLBe (apprendre ensemble par la rencontre)	LU
ECAP, K5 et EB Zurich	MinQ - mentorat pour migrants qualifiés	BS, ZH
Association Lernwerk	Mentorat sur le marché de l'emploi destiné aux migrants	AG
Mouvement chrétien pour la paix	Les migrantes dans les réseaux du monde du travail (mentorat professionnel)	BE
ECAP	Simul - mentorat destiné aux nouveaux migrants	AG, BE, LU, SO, ZH
Caritas Vaud	Mentorat Duo - aide au rétablissement du lien social	VD
Multimondo	Responsabilisation et mise en réseau des hommes à la recherche d'un emploi	BE
Croix-Rouge du canton de Zurich	Amélioration de l'employabilité des personnes admises à titre provisoire et des réfugiés	ZH
ROCK YOUR LIFE! Suisse	Impulsion financière à la constitution d'associations RYL! locales	CH
Softweb	Mentorat pour femmes en transition - Soutenir un entrepreneuriat atypique	GE
OSEO Berne	Promotion de la formation professionnelle des réfugiés reconnus et des personnes admises à titre provisoire	BE
Service de la formation professionnelle et du perfectionnement du canton de Lucerne	MentoLU	LU

Source : données du SEM.

Légende : \* Caritas St-Gall est sorti du programme de mentorat.

Fin 2015, le SEM a lancé un deuxième appel à projets suite auquel douze nouveaux projets et huit autres déjà participants ont reçu une aide financière. Les douze nouveaux projets n'ont pas été pris en compte dans la présente évaluation.

### 2.1.3 OUTPUT

Dans le cadre du programme de mentorat, le SEM soutient les projets de différentes manières : il peut notamment s'agir d'un soutien financier, de l'organisation et de la réalisation de rencontres de réseautage et de temps d'échange, ou encore de prestations de conseil apportées aux projets par la direction du programme du SEM. L'évaluation de ces prestations est décrite ci-après.

#### Soutien financier

Les projets relevant du programme de mentorat sont soutenus à hauteur de 50 % maximum de leurs coûts globaux. L'enveloppe financière globale est de 1 522 986 francs. Tous les porteurs de projets apprécient beaucoup le soutien financier octroyé par le SEM : sans cette aide, nombre de projets ne pourraient pas être concrétisés. Mais une grande partie d'entre eux sou-

haïteraient bénéficier d'une participation financière plus durable de la part de la Confédération. Selon les informations fournies par le SEM, le financement à plus long terme des projets n'est pas prévu. Les moyens mis à disposition dans le cadre du programme sont en effet destinés à financer le démarrage des projets (voir Inscription des projets dans la durée).

Un critère essentiel pour pouvoir participer au programme de mentorat est le caractère bénévole du travail des mentors. Seuls un dédommagement symbolique, d'autres indemnités non pécuniaires ou le remboursement des frais sont possibles. L'analyse des rapports intermédiaires a révélé que certains porteurs de projet regrettaient que la rémunération du travail des mentors ne soit pas compatible avec les critères de financement par le SEM. De leur point de vue, l'immense travail fourni bénévolement par les mentors devrait pouvoir être rémunéré.

### Rencontres annuelles

Parallèlement à son soutien financier, le SEM propose un soutien non monétaire aux projets. Ces prestations du SEM, et tout particulièrement de la direction du programme, sont très appréciées des porteurs de projet, comme le montrent aussi bien les entretiens avec les responsables des projets que l'analyse des rapports intermédiaires. Les porteurs de projet plébiscitent en particulier les rencontres annuelles de réseautage et d'échange, qu'ils trouvent stimulantes et passionnantes. Selon eux, la participation au programme et le réseautage permettent de révéler des synergies entre les projets et de les exploiter activement. L'hétérogénéité des projets est toutefois perçue à la fois comme un point fort et comme un défi, les conditions-cadres et les orientations des projets étant parfois très différentes. Certains porteurs de projet pensent qu'il pourrait être profitable à l'avenir de faire intervenir le SECO non seulement comme partenaire financier, mais aussi comme source d'informations.

Les représentants du SEM estiment eux aussi que les rencontres de réseautage sont très positives, car elles permettent des échanges avec et entre les porteurs des projets. Le SEM n'en a pas moins identifié des potentiels d'amélioration sur ce point. Tout d'abord, il aurait fallu prévoir des présentations en français afin de mieux tenir compte de la diversité linguistique. Ensuite, il aurait été intéressant d'organiser des rencontres plus spécifiques pour les différents domaines thématiques, par exemple des rencontres dédiées aux projets en lien avec le marché du travail. Enfin, le SEM constate que le SECO aurait pu jouer un rôle plus complet, non seulement lors de l'évaluation des demandes de projet, mais aussi dans le cadre des rencontres de réseautage.

### Rôle de la direction du programme

La collaboration avec les responsables du programme au sein du SEM est elle aussi jugée positive par les porteurs de projet, qui apprécient particulièrement la communication effectuée en amont par la direction du programme ainsi que la possibilité de s'entretenir et de collaborer de manière informelle avec cette dernière, par exemple en cas de questions relatives aux rapports et aux décomptes intermédiaires. Les exigences posées par le SEM dans le cadre du programme de mentorat, notamment l'élaboration de rapports (finaux et intermédiaires), sont considérées comme appropriées par les porteurs de projet. Ces derniers se félicitent qu'un modèle soit mis à leur disposition pour l'élaboration des rapports, même si certains d'entre eux, en particulier ceux tenus de remettre leurs rapports intermédiaires à un stade précoce, auraient également aimé disposer plus tôt du modèle de décompte intermédiaire.

Le SEM estime pour sa part que la direction du programme a évolué au cours de la mise en œuvre : le rôle du SEM se limitait initialement à l'octroi de subventions, à l'évaluation des rapports intermédiaires et finaux, et au versement des fonds. Ce n'est qu'après le début du programme qu'il a été décidé de proposer des rencontres annuelles afin d'accompagner les projets. Le SEM précise toutefois que cet accompagnement est limité en raison de ressources temporelles restreintes, et que la direction du projet aurait aimé avoir davantage de temps pour pouvoir encadrer encore mieux les projets. C'est pourquoi il importe selon lui d'élaborer avant le lancement d'un programme un plan clair qui définisse précisément la responsabilité de la direction du programme et les ressources humaines mises à disposition en interne.

### **Attentes envers la direction du programme après la fin de celui-ci**

Les porteurs de projet formulent envers la direction du programme des attentes tout à fait claires, en particulier pour ce qui concerne la période suivant la fin du programme de mentorat. Cela transparaît aussi bien à travers les entretiens avec les porteurs de projet que dans les rapports intermédiaires analysés. Ces attentes portent sur la collaboration entre les porteurs de projet, entre les porteurs de projet et leurs partenaires, et entre les porteurs de projet et le SEM. Comme mentionné plus haut, les rencontres de réseautage et les temps d'échange organisés pendant le programme du SEM jouissent d'une grande popularité. Les porteurs de projet aimeraient que le SEM continue à leur offrir une possibilité d'échange et de réseautage après la fin du programme. Certains souhaiteraient en outre que le SEM fournisse des instruments et des outils, notamment pour l'assurance qualité des projets ainsi que pour l'accompagnement des mentors et des mentorés, ou qu'il continue à encourager les échanges entre les porteurs de projet afin de favoriser les partages bilatéraux d'instruments et d'outils adaptés. Enfin, quelques porteurs de projet ont émis le souhait que le SEM mette à disposition dès maintenant, mais également à la fin du programme, des données et des informations techniques de premier ordre, par exemple au sujet de l'intégration professionnelle des réfugiés, des personnes admises à titre provisoire et des migrants très qualifiés.

#### **2.1.4 OUTCOME**

Au niveau du programme, l'objectif principal est de contribuer à la mise en œuvre de la politique d'intégration et des dialogues de la CT. Nous évaluons ci-après dans quelle mesure cet objectif a été atteint.

#### **Contribution du programme à la mise en œuvre des objectifs de la politique d'intégration**

L'évaluation montre clairement que le programme de mentorat, en renforçant le travail d'intégration public, contribue indéniablement à la mise en œuvre des objectifs de la politique d'intégration (voir Intégration des mentorés). En effet, à travers les projets soutenus, le programme aide les étrangers à se préparer à de futurs cours de langue et programmes d'intégration professionnelle, ce qui accroît leurs chances de rester dans les offres ordinaires, et facilite la réalisation des objectifs de la politique d'intégration.

#### **Contribution du programme à la mise en œuvre des dialogues sur l'intégration de la Conférence tripartite**

La Conférence tripartite (CT), plate-forme politique de la Confédération, des cantons, des villes et des communes, met l'accent depuis des années sur la politique des étrangers et

d'intégration<sup>6</sup>. Depuis 2012, elle a lancé des dialogues avec des acteurs non étatiques afin d'approfondir la collaboration public-privé en matière d'intégration dans les domaines du travail, de la petite enfance et du quotidien<sup>7</sup>. Ces dialogues sont menés sur la base de projets pilotes concrets. Ici encore, les résultats de l'évaluation révèlent que le programme de mentorat assure un rôle de soutien en encourageant la mise en réseau. Les projets de mentorat permettent de créer un lien entre les structures ordinaires, les organismes porteurs de projet et les associations, ce qui favorise les échanges et la collaboration.

## 2.2 NIVEAU DES PROJETS

---

Au niveau des projets, les questions traitées par l'évaluation portent également sur tous les objets de l'évaluation. Ici encore, le plan, la mise en œuvre, la réalisation des objectifs et l'impact figurent au premier plan.

### 2.2.1 PLAN

Les paragraphes ci-dessous décrivent les porteurs de projet, les groupes cibles et l'orientation thématique des projets, tout en s'intéressant à l'intégration dans les structures ordinaires et à la mise en réseau avec les partenaires, ainsi qu'aux objectifs des projets en termes d'impact.

#### Caractéristiques des porteurs de projet

Les entretiens avec les responsables des projets révèlent que la majorité des projets ont une portée cantonale. Certains sont même déployés à l'échelle régionale, voire nationale. Si la plupart des porteurs de projet sont des organisations non gouvernementales (ONG) – associations ou fondations –, d'autres sont des organismes publics (cantons, institutions de formation publiques), et l'un d'eux est une société à responsabilité limitée (Sàrl) reconnue d'utilité publique. Les domaines d'activité des porteurs de projet sont hétérogènes : certains se concentrent sur la population migrante, d'autres sur les jeunes et les familles vulnérables. Quelques-uns visent à promouvoir l'intégration sociale au moyen d'offres accessibles, tandis que d'autres fixent des objectifs clairs en matière d'intégration professionnelle. L'encouragement de l'intégration est un objectif poursuivi par tous les porteurs de projet. Si la plupart gèrent depuis de longues années des projets de mentorat, pour certains, le projet soutenu par le SEM est le premier entrepris dans ce domaine.

#### Orientation des projets

Sur les 27 projets soutenus financièrement dans le cadre du programme de mentorat du SEM, 20 sont de nouveaux projets, 7 ont été mis en œuvre avant le lancement du programme de mentorat. Sur le plan thématique, la plupart de ces projets peuvent être classés dans l'une des deux catégories suivantes : le marché de l'emploi (n = 14) et la formation (n = 3). Les 10 projets restants se concentrent à la fois sur l'intégration sociale et sur l'intégration professionnelle.

Le contenu des différents projets de mentorat est très variable, comme le montrent les exemples ci-dessous. Dans le projet de la Croix-Rouge du canton de Zurich, l'objectif est d'améliorer l'employabilité des personnes admises à titre provisoire et des réfugiés reconnus. Les mentorés sont accompagnés une fois par semaine pendant une période d'un an. Le projet

<sup>6</sup> Jusqu'à fin 2016, cette plate-forme s'appelait « Conférence tripartite sur les agglomérations (CTA) ».

<sup>7</sup> Voir <<http://www.dialog-integration.ch/fr/>>(site consulté le 30.01.2017).

de l'Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière (OSEO) de Suisse centrale vise pour sa part à aider les réfugiés se trouvant en dernière année de l'école obligatoire à trouver une place d'apprentissage grâce à un accompagnement ciblé. Les mentorés se retrouvent régulièrement avec les mentors afin d'ouvrir des perspectives et de faire progresser la recherche d'une place d'apprentissage. Le projet du centre de compétences Intégration de la Ville de Berne a, lui, vocation à faciliter l'accès à l'emploi des migrants qualifiés via la constitution de réseaux professionnels et l'acquisition de connaissances. Les mentors sont des personnes issues de différents métiers et secteurs qui possèdent un bon carnet d'adresses grâce à leurs réseaux professionnel et personnel. Ces 27 projets sont présentés en détail à l'annexe A1.

### Groupes cibles des projets

Les migrants sans caractéristiques particulières constituent le principal groupe cible des projets. Certains projets visent également des groupes très concrets : enfants / jeunes, femmes / hommes, réfugiés / personnes admises à titre provisoire. Le niveau linguistique et le niveau de formation représentent eux aussi des critères pour participer aux différents projets.

- *Niveau linguistique* : certains projets affichent des critères précis concernant le niveau linguistique des mentorés participants. Ils se réfèrent au Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR), en exigeant par exemple une « connaissance de la langue allemande correspondant au moins au niveau A2 ». D'autres projets adoptent une formulation plus ouverte, telle que « connaissances suffisantes pour accomplir une activité / un apprentissage ».
- *Niveau de formation* : là encore, le niveau de formation demandé varie d'un projet à l'autre. Certains exigent que les candidats aient terminé une formation obligatoire ou qu'ils possèdent un diplôme professionnel du degré secondaire II. D'autres projets ayant pour but l'amélioration du niveau de formation fixent comme critère de participation un faible niveau de qualification.

Les différences sont également notables en matière de recrutement : si nombre de projets n'acceptent que 10 à 15 mentorés par an, d'autres se sont fixé comme objectif d'accompagner chaque année 70 à 80, voire 100 mentorés.

### Durée et intensité du mentorat

Les documents des projets montrent que la durée et l'intensité de l'offre de mentorat varient considérablement. Dans nombre de projets, le mentorat s'étend ainsi sur trois à six mois, contre dix à douze mois, voire deux ans dans d'autres projets. De même, le degré d'intensité oscille entre des rencontres hebdomadaires et des rencontres moins fréquentes des mentorés et de leur mentor, à raison d'une à deux fois par mois, par exemple (voir Caractéristiques du mentorat).

### Coûts des projets

La subvention fédérale demandée dans le cadre du programme de mentorat 2014–2016 est très fluctuante : elle peut aller de 20 000 à 416 625 francs. Les coûts planifiés par mentoré diffèrent eux aussi beaucoup d'un projet à l'autre et dépendent des heures de mentorat prévues pour chaque personne. Les coûts par mentoré oscillent ainsi entre 1400 et 1900 francs pour les projets prévoyant 30 à 40 heures de mentorat par mentoré, entre 6600 et 6700 francs pour les projets qui se basent sur 70 à 100 heures de mentorat (voir Situation en matière de ressources).



## Objectifs des projets en termes d'impact

Les objectifs en matière d'impact sont eux aussi très variables selon les projets, et ils portent sur plusieurs niveaux : le projet lui-même, les mentorés, les mentors et la société. Au niveau des mentorés, les objectifs peuvent être une intégration professionnelle (durable) (notamment stages, places d'apprentissage, entretiens d'embauche, solutions d'intégration), la constitution de réseaux professionnels et sociaux, l'autonomisation ou encore le développement de compétences personnelles et sociales. Au niveau des mentors, les projets ont souvent vocation à sensibiliser aux questions interculturelles. Au niveau des projets, il s'agit généralement de garantir le financement du projet sur le long terme ou d'approfondir la collaboration et la mise en réseau avec les parties prenantes concernées. Enfin, au niveau de la société, les objectifs en termes d'impact peuvent être la sensibilisation de l'opinion publique ou l'accroissement de la mise en réseau et de la collaboration avec les structures ordinaires et les partenaires. Certains projets comportent également des objectifs de performance, par exemple concernant le nombre de mentorés et de mentors recrutés. Afin de mesurer le degré de réalisation des objectifs en matière d'impact, la plupart des porteurs de projet se fondent sur une combinaison d'indicateurs qualitatifs (p. ex. la satisfaction) et quantitatifs (p. ex. valeurs cibles), en utilisant comme instruments de mesure et de vérification des entretiens, des sondages, des statistiques et des documents.

Les entretiens téléphoniques et les rapports intermédiaires ont aussi révélé que le plan devait parfois être modifié après le démarrage du projet afin de permettre d'atteindre les objectifs fixés. Dans un cas de figure, les parents ont ainsi dû être davantage impliqués dans le projet au moyen de séances d'information. Dans un autre cas, les connaissances linguistiques des mentorés étant moins bonnes que ce qui avait été initialement supposé, il a fallu adapter les critères de participation au projet de mentorat. Des modifications du contenu se sont également quelquefois avérées nécessaires, notamment pour positionner un projet au sein d'un canton ou pour se distinguer des offres existantes dans le canton concerné.

### 2.2.2 MISE EN ŒUVRE

Nous nous intéressons ci-après à la façon dont les projets sont mis en œuvre par les porteurs de projet. Quatre aspects sont abordés : les raisons incitant à participer au programme de mentorat, l'ancrage des projets dans les structures ordinaires, la mise en réseau des projets et des partenaires, et les ressources des porteurs de projet.

#### Raisons incitant à participer au programme de mentorat

Le SEM n'a pas entrepris d'activités de marketing particulières pour pousser les porteurs de projet à prendre part au programme de mentorat : il s'est contenté de lancer un appel à projets sur son site Internet, en envoyant le lien vers cette page à tous les délégués cantonaux et communaux à l'intégration. Parallèlement, le programme de mentorat a été mentionné dans la newsletter « Intégration », à laquelle sont abonnés des porteurs de projet potentiels.

Selon les porteurs de projet, le principal facteur incitant à participer au programme est le soutien financier apporté par le SEM. La possibilité d'être mis en réseau avec d'autres porteurs de projet et de partager des expériences est également très appréciée. Les personnes interrogées estiment ainsi que le programme de mentorat a permis notamment aux nouveaux projets de bénéficier de l'accompagnement de la Confédération lors du développement et de l'examen du plan de projet, entraînant à la fois une professionnalisation et une institutionnalisation du projet, aussi bien au sein de l'organisme porteur du projet que vis-à-vis de l'extérieur. Enfin, de

nombreux porteurs de projet pensent que la crédibilité du projet vis-à-vis de partenaires et de bailleurs de fonds potentiels et existants a été accrue grâce à la participation au programme.

### **Institutions partenaires et structures ordinaires**

Lors de la mise en réseau avec les partenaires potentiels et existants, et de l'ancrage dans les structures ordinaires, les porteurs de projet sont confrontés à différents défis. Ils évoquent notamment la situation financière tendue des institutions partenaires (potentielles ou non) et des pouvoirs publics qui, malgré leur volonté de soutenir le projet, ne disposent souvent pas des ressources financières pour le faire. Parallèlement, il existe chez les porteurs de projet et chez les institutions partenaires ou les pouvoirs publics le même désir de poursuivre les partenariats existants, mais là encore, la pérennisation de ces partenariats dépend des moyens financiers des partenaires et des pouvoirs publics. Par ailleurs, les partenaires potentiels sont parfois sceptiques envers les projets. Un scepticisme dû, selon les porteurs de projet, au statut fragile des projets pilotes : les porteurs de projet comme les partenaires possèdent très peu de données empiriques et le financement des projets pilotes est rarement assuré. Les porteurs de projet pensent en outre que les besoins en matière de mentorat ne sont pas toujours identifiés en raison du caractère relativement récent de ce concept. Enfin, l'attitude hostile de certains services s'explique par le fait qu'ils croulent parfois sous les demandes.

Les porteurs de projet ont également cité des facteurs de réussite pour le travail de réseautage et l'ancrage dans les structures ordinaires. Selon eux, la mise en réseau est facilitée lorsqu'il est possible d'exploiter des interfaces et des synergies avec des projets existants, ainsi que des partenariats déjà en place. La légitimité et la crédibilité du porteur de projet constituent d'autres facteurs de réussite. Elles peuvent être acquises grâce à de longues années de partenariat et à de bonnes références. Un travail de relations publiques efficace peut lui aussi réduire le scepticisme envers les nouveaux projets. Les porteurs de projet estiment qu'il est ici important de mettre l'accent non seulement sur les avantages pour les mentorés, mais aussi sur ceux pour les mentors, pour les partenaires et pour la société (voir Objectifs des projets en termes d'impact).

Le fait que les partenaires du projet partagent une vision commune, notamment au sujet des objectifs, des groupes cibles et du contenu du projet, est considéré comme un facteur décisif pour le succès de la collaboration. Il faut de plus clarifier à un stade précoce les compétences des différents partenaires afin d'éviter les doublons. Selon les porteurs de projet, de courtes distances favorisent le travail de réseautage dans les petits cantons, et le contact personnel (qui demande un gros investissement) est tout aussi essentiel que la participation aux réseaux. Enfin, il est important à leurs yeux d'aspirer à une mise en réseau ou à une collaboration sur le long terme avec les partenaires.

### **Situation en matière de ressources**

Les équipes chargées de la mise en œuvre des projets de mentorat au sein des porteurs de projet sont généralement de petite taille. Dans de nombreux cas, la direction du projet est soutenue (sur le plan administratif) par d'autres collaborateurs du porteur de projet. D'après les responsables, les petites équipes présentent l'avantage de concentrer le travail auprès de quelques personnes seulement, permettant ainsi à ces dernières de se consacrer pleinement au projet. En revanche, le fait que la responsabilité de la mise en œuvre du projet repose sur aussi peu d'épaules est perçu comme un inconvénient.

Il ressort des rapports intermédiaires comme des entretiens avec les représentants des porteurs de projet que le travail de réseautage, le recrutement des mentors et des mentorés ainsi que l'accompagnement de ces derniers, la collecte de fonds et le marketing sont des tâches tout aussi coûteuses en termes de temps et d'argent que la phase d'élaboration et de conception du projet. Ces aspects ont un impact sur le coût par heure de mentorat et par mentoré.

De l'avis des porteurs de projet, les ressources financières allouées aux projets sont à peine suffisantes à appropriées. Elles varient fortement d'un organisme à l'autre, ceux de grande taille disposant d'une marge financière plus importante. Chez beaucoup de porteurs de projet, les bénévoles et les stagiaires permettent d'alléger le budget du projet. Le recours aux bénévoles est aussi perçu comme un moyen de remédier au manque de temps, car ils peuvent être mobilisés lors de l'organisation du mentorat. Les bénévoles doivent toutefois être bien encadrés pour effectuer ce travail. Les processus bien structurés et automatisés sont également considérés comme une façon de gagner du temps.

Nombre de porteurs de projet estiment qu'il est difficile d'assurer la sécurité du financement des projets à court terme. Si les fonds de démarrage accordés par le SEM facilitent la recherche d'autres partenaires, l'engagement financier de ces derniers est lui aussi limité dans le temps. Quelques porteurs de projet pensent qu'il est essentiel pour l'avenir de clarifier les compétences financières des différents partenaires (p. ex. au moyen d'une clé de répartition) et de trouver de nouvelles sources de financement. Certains d'entre eux voient le modèle de franchise sociale comme une option très prometteuse, au même titre que les possibilités de financement via des fondations et des entreprises. La possibilité d'inscrire les projets dans les PIC à la fin du financement par le SEM est identifiée comme un autre moyen de garantir le financement à long terme.

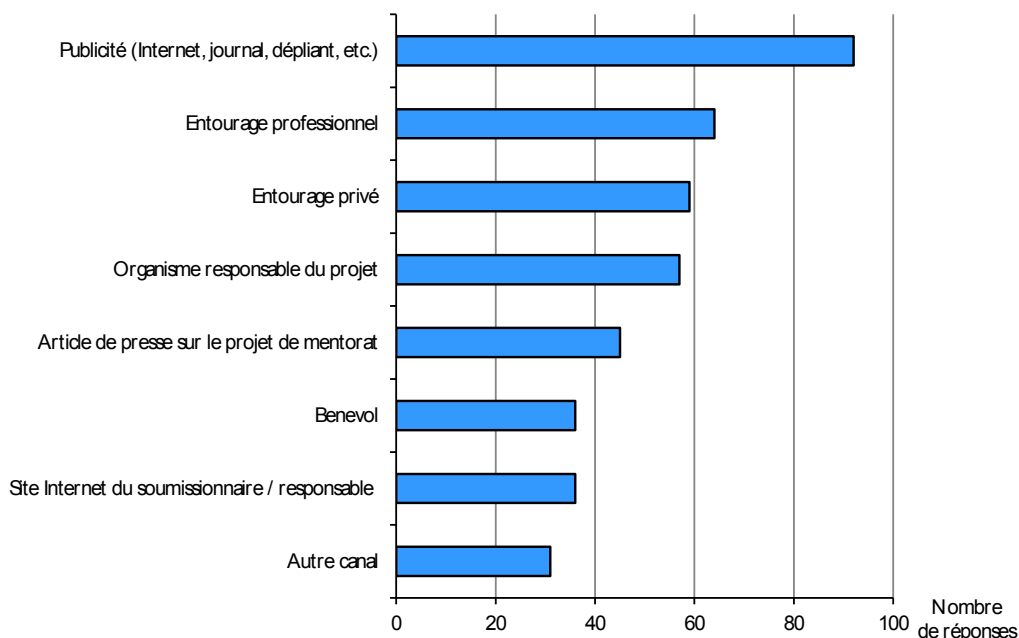
### 2.2.3 OUTPUT

La section ci-dessous présente les prestations fournies dans le cadre des projets faisant partie du programme de mentorat de la Confédération. Elle traite du recrutement des mentors et des mentorés, de la constitution des tandems de mentorat, des caractéristiques du mentorat et des offres de soutien proposées par les porteurs de projet.

#### Recrutement des mentors

Les porteurs de projet recrutent les mentors pour leur projet par le biais des médias (notamment des médias sociaux), des réseaux professionnels et privés de leurs collaborateurs, des projets existants, des sites d'offres d'emploi et des services régionaux de Benevol, la plateforme du bénévolat. Les résultats du sondage en ligne confirment que les mentors ont été informés des projets de mentorat via différents canaux. Comme le montre la figure F 2.3, la publicité ainsi que l'environnement personnel et professionnel des mentors constituent des canaux de recrutement essentiels.

### F 2.3 : Comment les mentors ont-ils eu connaissance du projet de mentorat ? (plusieurs réponses possibles)



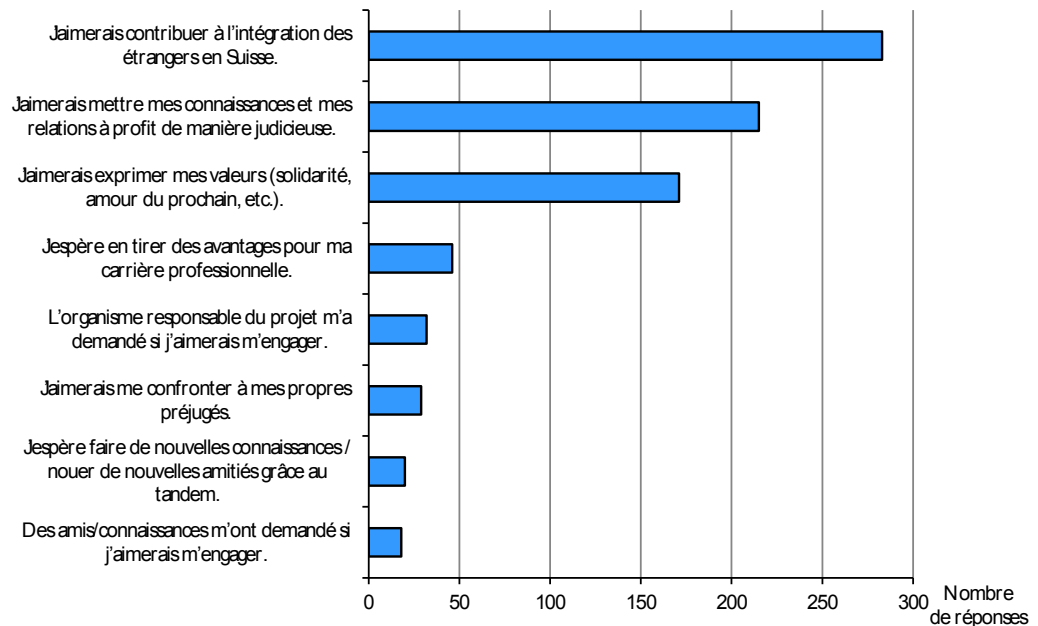
Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors, n = 362.

Les porteurs de projet ont le sentiment que la problématique actuelle des réfugiés facilite le recrutement des mentors. De nombreuses personnes veulent en effet s'engager bénévolement afin de contribuer à améliorer la situation. L'offre de mentors dépasse parfois la demande. Seuls quelques projets peinent à recruter suffisamment de mentors. Pour ceux qui disposent d'un surplus de mentors, le défi consiste à retenir ces personnes jusqu'à ce qu'un mentoré approprié puisse être recruté.

Lors du recrutement des mentors, les porteurs de projet recherchent souvent des personnes ouvertes et communicatives dotées de bonnes compétences sociales et d'une grande sensibilité interculturelle, qui souhaitent apporter leur contribution à l'encouragement de l'intégration. Dans nombre de projets, il est demandé que ces personnes possèdent un bon réseau professionnel et privé ainsi qu'une expérience professionnelle et des connaissances de la branche concernée. Les mentors doivent apprécier le travail avec le groupe cible et avoir la volonté de transmettre leur expérience. Un autre critère souvent exigé est la disposition à participer à des formations et à des rencontres. Certains projets recherchent en outre expressément des personnes issues de la migration ayant vécu des expériences similaires à celles des mentorés et pouvant ainsi les en faire bénéficier, par exemple en tant que personne récemment arrivée en Suisse.

Dans le sondage en ligne, les mentors ont été interrogés sur les raisons les ayant poussés à s'investir dans le projet. Les principaux facteurs de motivation cités sont la volonté de contribuer à l'intégration, le désir de mettre à profit ses propres compétences et relations, ainsi que le souhait d'exprimer ses propres valeurs (voir la figure F 2.4).

F 2.4 : Raisons ayant motivé l'investissement en tant que mentor (plusieurs réponses possibles, trois réponses maximum)



Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors, n = 361.

La figure F 2.5 donne un aperçu des mentors qui sont ou ont été actifs dans l'un des projets de mentorat.

## F 2.5 : Caractéristiques des mentors

Caractéristique		Nombre	Pourcentage
Sexe (n = 337)	Masculin	106	32 %
	Féminin	231	69 %
Âge (n = 337)	25 ans ou moins	45	13 %
	Entre 26 et 60 ans	220	65 %
	61 ans ou plus	73	22 %
Origine étrangère (n = 338)	Oui	92	27 %
	Non	238	71 %
	Pas de réponse	6	2 %
Plus haut degré de formation (n = 338)	Apprentissage (CFC) ou école professionnelle à plein-temps	36	11 %
	Maturité professionnelle, maturité gymnasiale ou école de degré diplôme	43	13 %
	Formation supérieure, formation professionnelle supérieure, haute école, haute école spécialisée	118	35 %
	Université, EPF	135	40 %
	Autre formation	6	2 %

Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

Remarque : les pourcentages ont été arrondis.

Comme le montre la figure ci-dessus, les mentors sont majoritairement des femmes. Les résultats du sondage indiquent cependant que la plupart des projets disposent d'un pool de bénévoles des deux sexes. En ce qui concerne l'âge, on constate également que les plus jeunes comme les plus vieux sont représentés parmi les mentors. Par ailleurs, une grande majorité des projets comptent quelques mentors eux-mêmes issus de la migration. Enfin, il ressort du sondage en ligne que les mentors possèdent généralement un niveau de formation élevé : 75 % des personnes interrogées sont titulaires d'un diplôme du tertiaire.

Les résultats du sondage en ligne révèlent en outre que 63 % des mentors consultés ont déjà travaillé par le passé à titre bénévole. Le bénévolat implique donc pour de nombreux mentors un engagement à long terme.

### Recrutement des mentorés

Les canaux de recrutement des mentorés sont là encore les médias (y compris les médias sociaux), les réseaux professionnels et privés ainsi que les projets existants. Certains porteurs de projet recrutent en outre les mentorés par le biais de personnes de confiance ou d'organisations partenaires telles que les écoles ou les autorités sociales. Parfois, les mentorés viennent de projets (notamment de formation continue) existants. Dans d'autres cas, ils sont directement envoyés par les autorités ou les services spécialisés. Outre les critères de participation susmentionnés, le caractère volontaire de la démarche des mentorés ainsi que leur motivation sont des facteurs de sélection décisifs.

Du côté des mentorés, la demande est supérieure à l'offre, si bien qu'il existe dans de nombreux projets des listes d'attente. Les porteurs de projet pensent que cette situation s'explique principalement par la gratuité de leurs offres de mentorat pour les mentorés, alors que leurs

autres offres sont payantes. Ils déclarent par ailleurs que les critères à respecter rendent le recrutement des mentorés difficile : certains porteurs de projet ont par exemple cessé d'exiger un niveau linguistique donné car bon nombre de mentorés intéressés ne satisfont pas à ce critère.

### **Constitution des tandems de mentorat**

La plupart des porteurs de projet forment les binômes mentor-mentoré sur la base de critères clairement définis. Comme le montrent les entretiens avec les responsables des projets et les rapports intermédiaires des projets, les porteurs de projet estiment que les affinités personnelles sont un facteur déterminant pour la réussite du mentorat. Les résultats du sondage en ligne confirment le rôle central des critères lors de la constitution des tandems : 84 % des mentors interrogés considèrent qu'il faut appliquer des critères transparents lors de la formation des binômes. Toutefois, ces critères – notamment le parcours professionnel ou le temps dont disposent les mentors – ne peuvent pas toujours être respectés dans la pratique, ce que regrettent les porteurs de projet.

Pendant les entretiens, il a été souligné que les rôles et les compétences des différentes parties prenantes devaient être expliqués lors de la constitution des tandems afin d'éviter des attentes irréalistes. Cette mesure semble généralement porter ses fruits : sur les 70 mentors ayant indiqué dans le sondage ne plus être actifs dans leur projet de mentorat, seuls 10 % ont interrompu prématurément leur tandem. Pour les 60 autres mentors, le tandem de mentorat s'est terminé avec succès.

### **Caractéristiques du mentorat**

Sur les 392 mentors interrogés, 75 % étaient impliqués au moment du sondage dans un tandem de mentorat. 19 % avaient terminé leur tandem, et 6 % ne l'avaient pas encore commencé. Parmi les 75 % actifs dans un tandem de mentorat, 43 % participaient au projet depuis plus de douze mois, 35 % depuis six à douze mois et 22 % depuis moins de six mois.

Les résultats du sondage en ligne révèlent que 86 % des mentors actifs au moment du sondage s'investissaient dans un tandem de mentorat, 10 % dans deux tandems et 4 % dans trois tandems ou plus. La figure F 2.6 ci-dessous présente différentes caractéristiques du mentorat.

## F 2.6 : Caractéristiques du mentorat

Caractéristique		Nombre	Pourcentage
Fréquence des rencontres* (n = 284)	Une à plusieurs fois par semaine	64	23 %
	Une à plusieurs fois par mois	162	57 %
	Moins d'une fois par mois	44	15 %
	Le mentorat prévoit une seule rencontre.	1	0 %
	Autre	13	5 %
Durée moyenne des rencontres* (n = 282)	Plus de deux heures	35	12 %
	Une à deux heures	229	81 %
	Moins d'une heure	18	6 %
Rencontres en dehors du tandem de mentorat* (n = 279)	Régulièrement	24	9 %
	Rarement	80	29 %
	Jamais	175	63 %

Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

Légende : \*pour répondre à cette question, les mentors ont été priés de se référer au tandem de mentorat auquel ils participent depuis le plus longtemps.

Remarque : les pourcentages ont été arrondis.

La majorité des mentors (57 %) rencontrent leur mentoré une à plusieurs fois par mois. Cette fréquence est d'une à plusieurs fois par semaine en moyenne pour 23 % des mentors, et de moins d'une fois par mois pour 16 % d'entre eux. La durée moyenne de ces rencontres est comprise entre une et deux heures pour 81 % des mentors interrogés. Selon les résultats du sondage, la plupart des binômes se retrouvent principalement dans le cadre du projet. 9 % des mentors indiquent cependant rencontrer régulièrement leur mentoré en dehors du tandem.

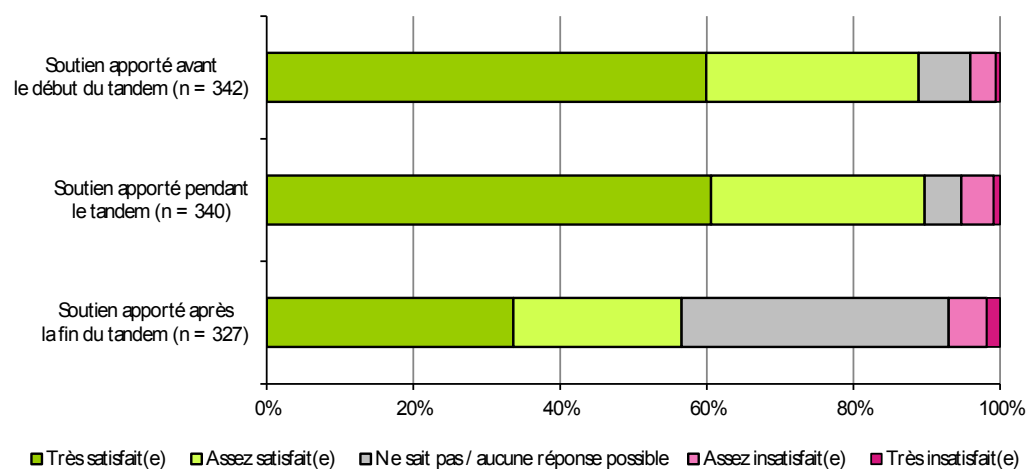
### Accompagnement des tandems de mentorat

L'accompagnement des binômes constitués est l'un des aspects essentiels du mentorat. Cette tâche est assumée par les porteurs de projet. Les rapports intermédiaires des projets soulignent que le coaching des binômes par la direction du projet est déterminant pour la réussite des projets. Les projets reposant sur l'engagement volontaire des mentors, il doit être fait preuve d'une grande souplesse dans l'accompagnement des tandems. Certains porteurs de projet estiment ainsi qu'il ne faut pas rendre obligatoires les offres de soutien (formation continue ou temps d'échanges, p. ex.). Un certain équilibre doit également être trouvé entre le contrôle des binômes et l'autonomie qui leur est accordée.

Les résultats du sondage en ligne montrent que les mentors sont dans l'ensemble satisfaits de l'accompagnement proposé par les porteurs de projet (voir la figure F 2.7). Près de 60 % des personnes interrogées se disent ainsi très satisfaites et 30 % plutôt satisfaites de l'offre de soutien.



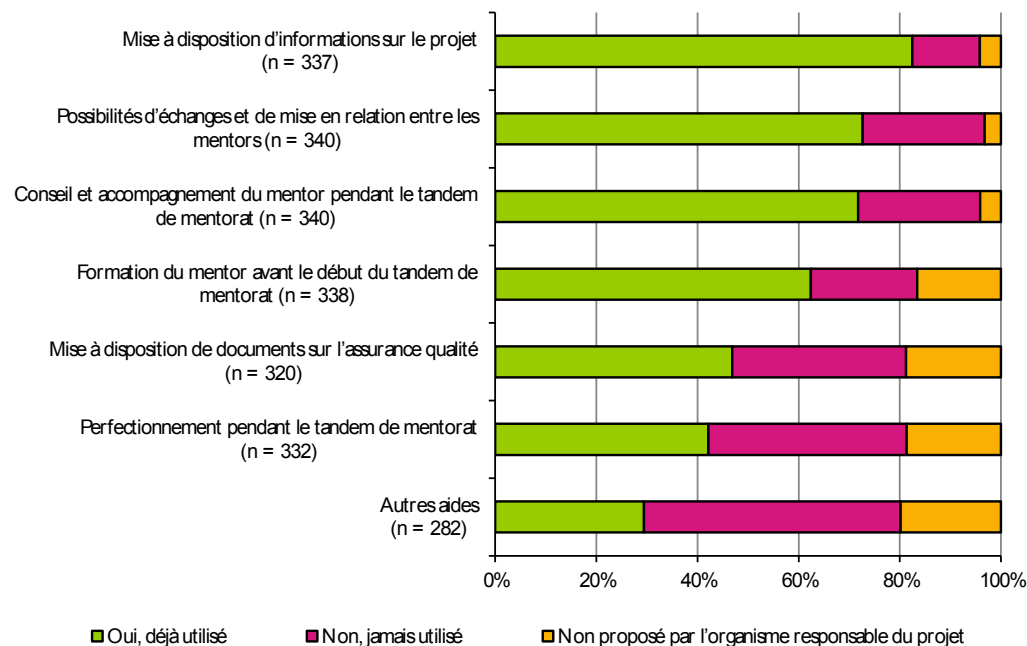
F 2.7 : Satisfaction par rapport à l'offre de soutien du porteur de projet



Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors

Les mentors se voient proposer toute une série de prestations de soutien : des formations / séances de perfectionnement sur diverses thématiques (mentorat, migration, réfugiés, etc.), des directives / instructions relatives au contenu du projet de mentorat, des entretiens initiaux / intermédiaires / finaux, des séances individuelles de conseil (oral et écrit), des supervisions et des temps d'échanges avec d'autres mentors. Les mentors étaient invités à préciser les prestations qu'ils ont utilisées (voir la figure F 2.8).

F 2.8 : Utilisation des aides proposées par les porteurs de projet

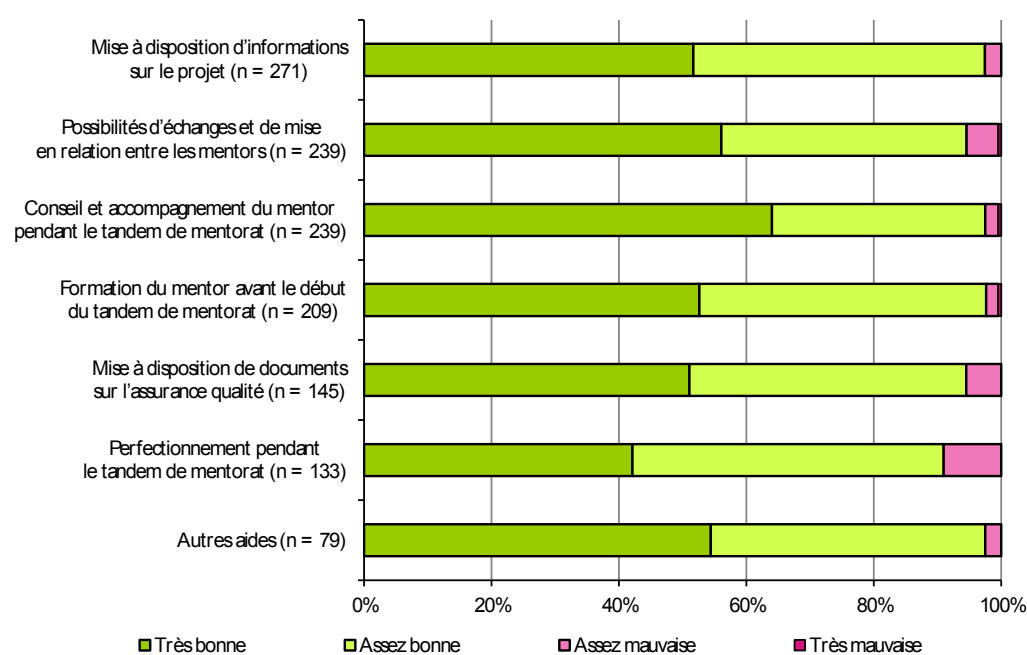


Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

Comme le montre la figure ci-dessus, une grande majorité des mentors ont utilisé les informations mises à disposition sur le projet, les possibilités d'échanges avec d'autres mentors actifs, le conseil et l'accompagnement pendant le tandem de mentorat ainsi que les formations avant le début du tandem. Ils ont en revanche moins eu recours aux documents sur l'assurance qualité et aux séances de perfectionnement pendant le tandem de mentorat.

Il a par ailleurs été demandé aux personnes interrogées d'évaluer la qualité des prestations utilisées. Comme le montre la figure F 2.9, les mentors estiment que ces prestations sont dans l'ensemble d'assez bonne voire de très bonne qualité.

F 2.9 : Évaluation de la qualité des aides utilisées



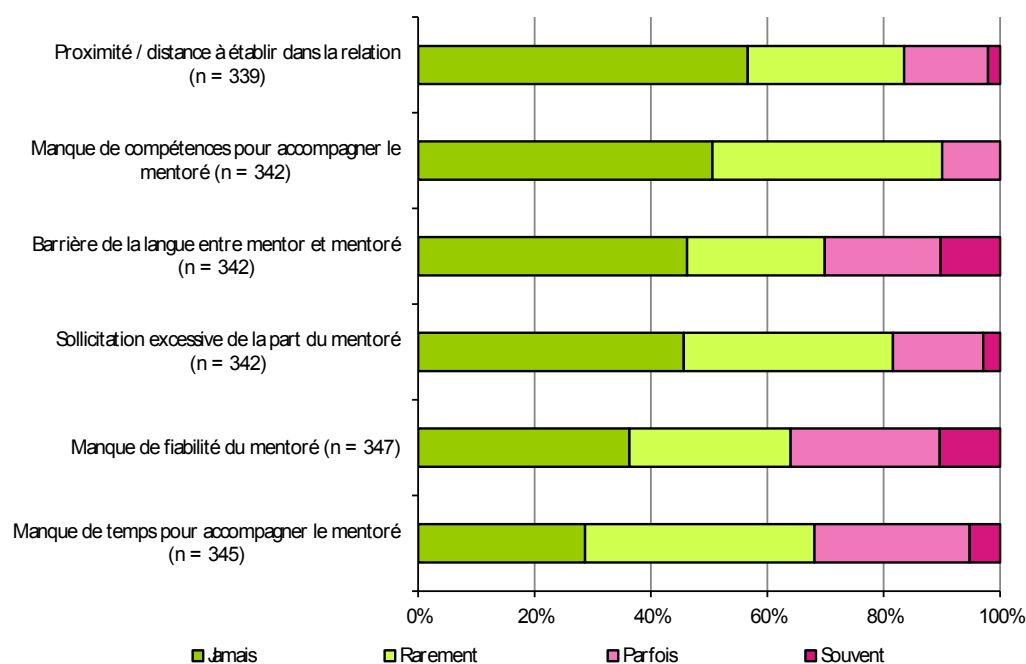
Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

### Défis posés dans le cadre des tandems de mentorat

Les expériences réalisées jusqu'ici dans le cadre des projets de mentorat montrent que le rôle des mentors n'est pas toujours clair. L'aide apportée pour délimiter ce rôle est donc un point essentiel de l'accompagnement proposé par les porteurs de projet. Le manque de fiabilité de certains mentorés constitue un autre défi identifié dans le cadre de certains projets, notamment ceux impliquant les jeunes comme groupe cible.

Dans le sondage en ligne, il a été demandé aux mentors de préciser les défis auxquels ils sont confrontés pendant le mentorat. La majorité a indiqué n'avoir jamais ou que très rarement été confrontée aux défis recensés (voir la figure F 2.10).

F 2.10 : Défis identifiés pendant le mentorat



Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

Le manque de compétences pour accompagner les mentorés, la proximité /distance à établir dans la relation et la sollicitation excessive de la part du mentoré ne semblent pas avoir été des défis majeurs. Le manque de temps pour accompagner le mentoré et la barrière de la langue sont plus fréquemment cités. 36 % des mentors déplorent par ailleurs le manque de fiabilité des mentorés.

### Assurance qualité du mentorat

Il ressort des entretiens téléphoniques et des rapports intermédiaires des projets que les porteurs de projet accordent une grande importance à l'assurance qualité de leur projet. Pour ce faire, ils développent et mettent en œuvre des systèmes de gestion de la qualité spécifiques. Ils sont par ailleurs d'avis que l'élaboration et la mise à disposition de documents et d'instruments sont déterminantes pour garantir la qualité des projets. Les porteurs de projet d'envergure recourent en partie à des instruments existants. Plusieurs projets font l'objet d'une évaluation interne, une option plébiscitée par les personnes interrogées. À noter toutefois que l'élaboration d'instruments spécifiques pour l'assurance qualité (manuels ou questionnaires, p. ex.) et leur application prennent beaucoup de temps. Le recours à des ressources et des compétences internes permettrait d'améliorer l'assurance qualité des projets. Les mesures d'accompagnement des tandems de mentorat proposées par les porteurs de projet sont citées parmi les moyens permettant de garantir l'assurance qualité (accompagnement pendant le mentorat, temps d'échanges, formation et perfectionnement des mentors).

### 2.2.4 OUTCOME

Dans les sections suivantes, nous décrivons la réalisation des objectifs et les effets des projets, en particulier l'accompagnement concret dont ont bénéficié les mentorés. Il s'agit notamment d'évaluer dans quelle mesure leur accès aux connaissances et aux informations informelles

ainsi que l'exploitation des ressources personnelles se sont améliorés. Nous décrivons par ailleurs les effets au niveau des projets et pour les mentors.

### Réalisation des objectifs

Au vu des rapports intermédiaires des projets, qui intègrent une évaluation de la réalisation des objectifs, il apparaît que la grande majorité des objectifs (qualitatifs) fixés dans le cadre des projets ont pu être atteints. Parmi les objectifs restants, certains ont été atteints en partie seulement et certains non atteints, tandis que pour un grand nombre, il n'a pas été possible d'évaluer s'ils avaient été atteints ou non au moment de la rédaction du présent rapport (état printemps / été 2016). D'après les responsables des projets, cela s'explique par le fait que les projets concernés se trouvaient en phase de démarrage ou qu'ils ont débuté plus tard que prévu. Les rapports intermédiaires et les entretiens téléphoniques montrent que la phase d'élaboration et de conception a été plus longue que prévu pour certains projets. C'est pourquoi l'évaluation définitive de la réalisation des objectifs ne pourra intervenir qu'à un stade ultérieur. Nous présentons ci-après les effets produits au niveau des projets, ainsi que pour les mentorés et les mentors.

### Effets au niveau des projets

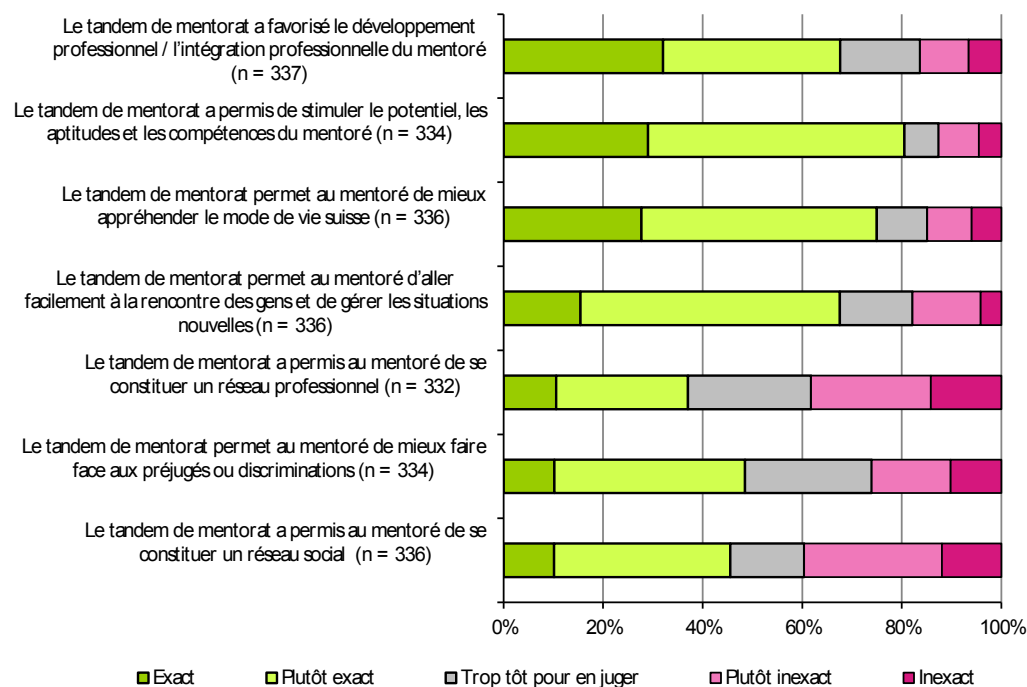
Le premier bilan dressé dans le cadre des entretiens téléphoniques et dans les rapports intermédiaires est positif pour bon nombre de projets. De l'avis des porteurs de projet, la collaboration avec des partenaires clés tels que les écoles et les entreprises fonctionne dans l'ensemble très bien, de même que l'orientation vers d'autres services (pouvoirs publics / institutions privées). Globalement, les mentors et les mentorés sont très satisfaits des projets de mentorat. Les porteurs de projet jugent quant à eux très positif le fait que le besoin de projets de mentorat soit confirmé par le groupe cible - mentorés et mentors - et par un grand nombre de partenaires. La demande est grande, le recrutement se passe bien. La majorité des binômes sont stables, les projets permettent de toucher des groupes de personnes vulnérables.

### Effets produits pour les mentorés

Comme nous l'avons dit plus haut, les porteurs de projet estiment qu'il n'est pas encore possible d'évaluer précisément la durabilité de l'intégration professionnelle des mentorés ou du succès des mentorés sur le marché du travail. Une première appréciation peut néanmoins être donnée sur la base des entretiens téléphoniques et des rapports intermédiaires des projets. Dans de nombreux cas, des solutions d'intégration ont pu être trouvées pour les mentorés. Des effets positifs peuvent également être constatés pour les mentorés à différents niveaux : amélioration de la confiance en soi et de la motivation à s'engager sur la voie de la (ré)intégration professionnelle peu de temps après le démarrage des projets, constitution d'un réseau personnel et professionnel. Un meilleur accès aux connaissances et aux informations informelles, ainsi qu'une meilleure exploitation des ressources personnelles ont également été identifiés.

Dans le cadre du sondage en ligne, les mentors ont aussi été invités à évaluer les effets produits pour les mentorés (voir la figure F 2.11).

## F 2.11 : Évaluation des effets du mentorat pour les mentorés, du point de vue des mentors



Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

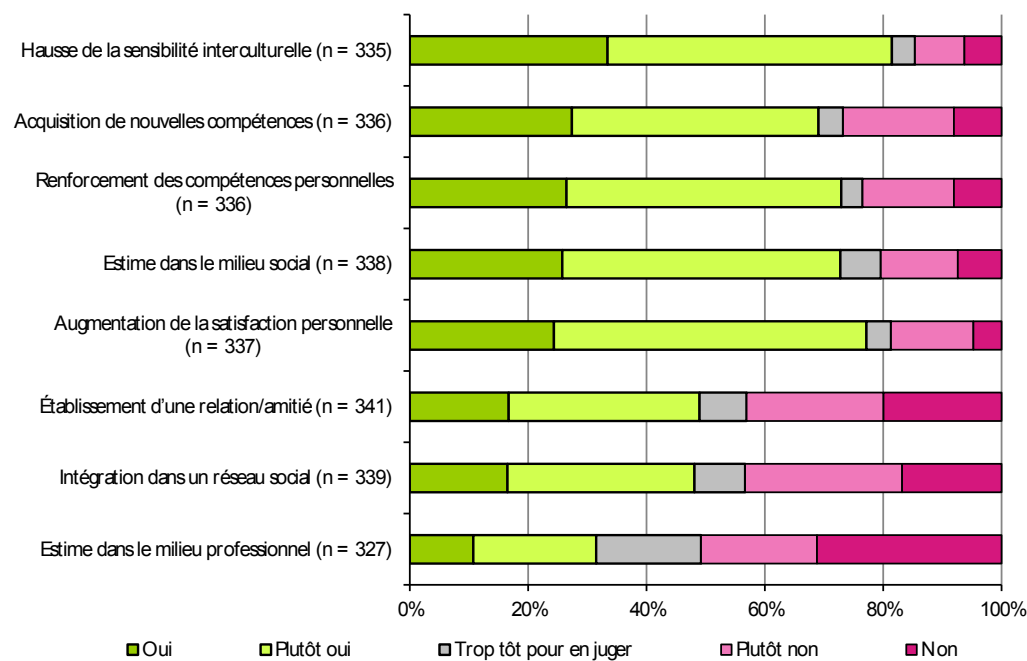
La plupart des personnes interrogées sont (plutôt) d'avis que les tandems de mentorat favorisent le développement professionnel et l'intégration des mentorés, et stimulent leur potentiel, leurs aptitudes et leurs compétences. Les mentors estiment donc que le programme a atteint ses principaux objectifs. Pour la plupart, ils estiment (plutôt) que grâce aux projets de mentorat, les mentorés ont une meilleure connaissance des modes de vie en Suisse, qu'ils vont plus facilement à la rencontre des gens et gèrent mieux les situations nouvelles. Environ la moitié des personnes interrogées sont aussi (plutôt) d'avis que les tandems de mentorat aident les mentorés à mieux faire face aux préjugés et aux discriminations. L'évaluation des mentors est moins positive pour ce qui concerne la constitution d'un réseau social et professionnel. Les personnes interrogées estiment toutefois qu'il est encore trop tôt pour évaluer les effets du mentorat en termes de constitution de réseaux.

Les mentors ont été priés d'évaluer les moyens mis en œuvre pour les tandems de mentorat par rapport aux effets produits pour les mentorés. Une majorité des mentors (57 %) estiment que ces moyens sont raisonnables, 28 % qu'ils sont assez voire très gros, 9 % qu'ils sont assez voire très modestes. 7 % estiment qu'il est trop tôt pour en juger.

### Effets produits pour les mentors

Les mentorés ne sont pas les seuls à tirer profit du programme de mentorat. Des effets positifs sont également recensés pour les mentors. Le sondage en ligne montre qu'une très grande majorité des mentors identifient des effets positifs pour eux-mêmes (voir la figure F 2.12).

## F 2.12 : Évaluation des effets du mentorat pour les mentors



Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

La hausse de la sensibilité interculturelle, l'acquisition de nouvelles compétences et le renforcement des compétences personnelles sont les effets les plus souvent cités par les mentors. Viennent ensuite l'augmentation de la satisfaction personnelle et l'estime dans le milieu social (de la part du mentoré, de l'organisme responsable du projet, de l'environnement personnel). L'établissement d'une relation d'amitié, l'intégration dans un réseau social (réseau du projet de mentorat) et l'estime dans le milieu professionnel sont en revanche moins cités par les personnes interrogées.

Les résultats du sondage en ligne montrent que les mentors ont une expérience très positive des tandems de mentorat : 90 % d'entre eux déclarent vouloir se réinvestir dans un projet de mentorat, 95 % recommanderaient à un tiers de s'engager en tant que mentor.

### 2.2.5 IMPACT

Concernant l'impact du programme de mentorat, nous examinons ci-après la réalisation des objectifs du programme, l'amélioration de l'intégration (professionnelle) des mentorés et l'inscription des projets dans la durée.

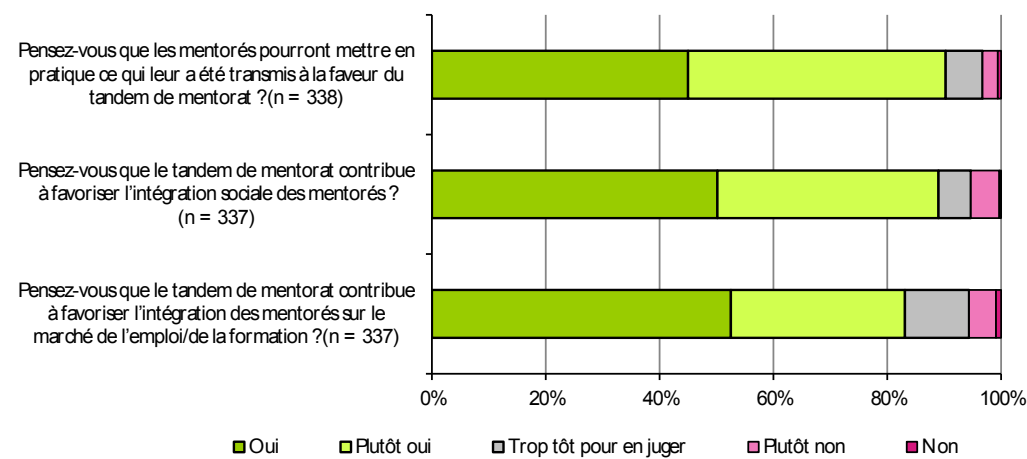
#### Intégration des mentorés

L'un des objectifs affichés du programme de mentorat de la Confédération est d'améliorer l'intégration (professionnelle) des mentorés. Compte tenu du bref laps de temps écoulé depuis le démarrage des projets, les résultats donnés ici ne sauraient être définitifs. Les entretiens téléphoniques menés avec les porteurs de projet et les rapports intermédiaires des projets montrent toutefois que cet objectif a pu être atteint – en partie tout du moins. De nombreux rapports intermédiaires font état d'une intégration réussie des mentorés sur le marché du travail. Concrètement, cela signifie que bon nombre de mentorés trouvent une solution de formation

professionnelle durant le projet de mentorat ou peu de temps après, ou réussissent à se (ré)intégrer sur le marché du travail. La durabilité des solutions (stage d’observation, formation professionnelle sur plusieurs années [CFC / EBA<sup>8</sup>], stage, emploi à durée indéterminée ou déterminée) varie d’une situation à une autre. Les porteurs de projet font observer que ces solutions ne sont pas uniquement à mettre au compte du projet de mentorat. D’autres facteurs jouent bien souvent un rôle dans l’intégration des mentorés sur le marché du travail, p. ex. les connaissances linguistiques ou le réseau privé et professionnel constitué en dehors du projet de mentorat.

Les mentors sont eux aussi d’avis que les objectifs du programme de mentorat ont en grande partie pu être atteints à travers les projets de mentorat (voir la figure F 2.13).

F 2.13 : Impact des projets de mentorat



Source : sondage en ligne réalisé en 2016 auprès des mentors.

90 % des personnes interrogées sont (plutôt) d’avis que les mentorés peuvent mettre en pratique les contenus transmis dans le cadre du tandem de mentorat, 89 % que le tandem de mentorat contribue à l’intégration sociale des mentorés, et 84 % qu’il favorise l’intégration des mentorés sur le marché de l’emploi / de la formation.

Dans l’ensemble, l’évaluation des projets participants montre que la diversité des orientations, des groupes cibles et des contenus constitue un point fort du programme de mentorat. Cette diversité reflète les besoins des groupes d’immigrés et souligne le fait que l’encouragement de l’intégration est un vaste domaine qui impose une diversification de l’offre. Elle complique toutefois la comparaison de l’impact des projets, les objectifs et la définition de la réussite étant différents d’un projet à un autre.

### Inscription des projets dans la durée

Les entretiens téléphoniques et les rapports intermédiaires des projets montrent clairement que l’inscription des projets dans la durée est essentielle tant pour les porteurs de projet que pour le SEM. Bon nombre de projets prévoient dès leur démarrage des mesures visant à favoriser leur pérennisation et leur institutionnalisation (collecte de fonds, travail de lobbying actif, répar-

<sup>8</sup> CFC : certificat fédéral de capacité ; AFP : attestation fédérale de formation professionnelle.

tion des coûts entre l'ensemble des organisations partenaires, p. ex.). Certains porteurs s'efforcent également d'améliorer la visibilité de leur projet via une présence médiatique. Aux yeux de certains porteurs de projet, l'évaluation du projet et, le cas échéant, l'adaptation du plan du projet (modification du groupe cible, p. ex.) sont nécessaires pour garantir la durabilité du projet.

Pour ce qui est de la collaboration avec des partenaires / employeurs (potentiels), les porteurs de projet attendent du SEM qu'il joue un rôle de facilitateur à la fin du programme. Concrètement, il s'agirait pour le SEM de soutenir les projets lors de la communication de contacts dans le monde du travail. Les porteurs de projet estiment également essentiel que le SEM sensibilise les employeurs et les organisations du monde du travail à la pertinence des projets de mentorat en termes d'intégration sociale et professionnelle des étrangers. Parallèlement, il importe que le SEM communique publiquement sur les succès remportés par les projets et sur la contribution du travail bénévole fourni dans le cadre des projets. Le souhait formulé par plusieurs porteurs de projet d'un label ou d'un certificat décerné par le SEM, ou d'un courrier de recommandation va dans le même sens : cela simplifierait le recrutement des mentors, des entreprises et des donateurs potentiels.

Comme cela a déjà été mentionné, la Confédération ne prévoit pas de soutenir financièrement les projets à la fin du programme. Le SEM espère que les projets pourront continuer d'être financés par les structures ordinaires ou les cantons. Des négociations sont en cours pour garantir la reprise des projets par les cantons (Zurich et Berne notamment). Le SEM entend par ailleurs donner des recommandations aux cantons ou faire office d'instance de référence pour les projets. L'élaboration d'un label de qualité par la Confédération est toutefois considérée comme irréaliste.



Sur la base des résultats présentés ci-avant, nous tirons dans le présent chapitre des conclusions au niveau du programme et des projets, et formulons des recommandations à l'attention du SEM en lien avec le programme et les projets.

### 3.1 CONCLUSIONS

L'évaluation par les participants et les personnes concernées étant intervenue un an à peine après le début du programme, les conclusions ci-après sont provisoires car dressées en cours de mise en œuvre du programme.

#### 3.1.1 NIVEAU DU PROGRAMME

L'évaluation fait état d'une mise en œuvre réussie du programme de mentorat. Le programme reflète les objectifs de la politique suisse d'intégration, les projets soutenus favorisant l'intégration des migrants dans la société et le monde du travail. De par la grande diversité des projets participants, il couvre des orientations et des groupes cibles très variés. Il contribue par ailleurs très clairement à la perception de l'intégration comme une tâche relevant d'une multitude d'acteurs et au renforcement de la collaboration entre les acteurs publics et privés. La direction du programme a apporté un soutien notable aux projets, via des contributions financières mais aussi via l'organisation de temps d'échanges et de rencontres de réseautage. Les premiers retours sur les projets confirment la contribution significative du programme à la réalisation des objectifs de la politique d'intégration.

Indépendamment de la réussite des projets, l'impact à long terme du programme dépend de plusieurs facteurs, notamment de l'utilisation ou non par les mentorés des possibilités qui leur sont offertes par le biais des projets. Le succès de l'intégration (professionnelle) dépend lui aussi de plusieurs facteurs externes sur lesquels ni le SEM ni les projets ne peuvent influencer. Le fait que le soutien apporté aux projets soit limité dans le temps a également une incidence sur l'impact du programme. Les fonds accordés par le SEM ayant été destinés au démarrage des projets, l'impact du programme à long terme dépend de la poursuite du financement.

#### 3.1.2 NIVEAU DES PROJETS

L'évaluation est en de nombreux points très positive au niveau des projets également. Le programme a notamment permis aux porteurs de projet de développer les plans des projets ou d'en étudier de nouveaux, et d'examiner comment professionnaliser et institutionnaliser les projets. Bien que de nombreux projets soient de courte durée, les porteurs de projet sont dans l'ensemble satisfaits de la façon dont ils se déroulent, bon nombre d'objectifs ayant été atteints au moment de l'élaboration du présent rapport. Les projets suscitent un grand intérêt du côté des institutions partenaires comme des participants. Le recrutement des mentors et des mentorés se passe bien. De nombreux tandems de mentorat ont pu être constitués ; leurs effets semblent positifs, tant pour les mentorés que pour les mentors. La diversité des projets reflète les besoins des groupes de migrants et montre qu'une différenciation de l'offre est nécessaire.

Outre ces résultats positifs, un certain nombre de défis ont été identifiés. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'un des aspects essentiels est l'inscription des projets dans la durée. Même si les

projets ont pu être intégrés dans les structures ordinaires, leur financement à long terme continue de poser problème. Bon nombre de porteurs s'efforcent de trouver des solutions pour la pérennisation de leurs projets, une tâche que vient compliquer la situation financière, tendue, de plusieurs institutions partenaires.

## 3.2 RECOMMANDATIONS

Sur la base des conclusions ci-dessus, nous adressons au SEM huit recommandations liées au programme et aux projets.

### 3.2.1 RECOMMANDATIONS LIÉES AU PROGRAMME

#### **Recommandation n° 1 : réaliser les objectifs de la politique d'intégration par la poursuite des programmes fédéraux**

L'évaluation montre que le programme de mentorat a contribué de façon significative à la réalisation des objectifs de la politique d'intégration de la Confédération. C'est pourquoi nous recommandons au SEM de continuer de proposer des programmes fédéraux encourageant l'intégration des étrangers.

#### **Recommandation n° 2 : poursuivre sur la voie du mentorat**

Les résultats de plusieurs études soulignent que le mentorat est une méthode efficace pour l'intégration des étrangers. L'évaluation a montré que ce type encore nouveau d'accompagnement est bien perçu, tant par les mentors bénévoles et les mentorés que par les pouvoirs publics et les entreprises impliquées financièrement dans les projets. C'est pourquoi nous recommandons de poursuivre sur la voie du mentorat dans le cadre d'autres programmes fédéraux ou des programmes d'intégration cantonaux (PIC).

#### **Recommandation n° 3 : élaborer un plan pour les programmes fédéraux**

L'évaluation montre que les porteurs de projet ont des attentes envers la direction du programme et envers le programme, auxquelles il n'est pas possible de satisfaire de l'avis du SEM. C'est pourquoi nous proposons que soit élaboré pour les programmes fédéraux un plan clarifiant les aspects internes et externes aux offices. Nous recommandons par ailleurs que soit élaboré avant le début de chaque programme fédéral un plan spécifique définissant notamment les tâches de la direction du programme (soutien, conseil, etc.) ainsi que les ressources nécessaires. Il convient par ailleurs de communiquer sur le rôle du SEM afin d'éviter que les porteurs de projet n'aient des attentes démesurées, que ce soit en termes de financement complémentaire ou d'accompagnement pendant la durée du programme. La phase de planification doit être suffisamment longue pour que les institutions partenaires et les structures ordinaires puissent être impliquées dans les programmes et qu'un travail de développement conjoint s'instaure. Cela concerne les cantons et les communes comme les autres offices fédéraux (voir recommandation n° 6). Des outils et des documents types doivent également être créés durant la phase de planification (assurance qualité, reporting et facturation, notamment).

#### **Recommandation n° 4 : développer l'offre d'accompagnement dans les programmes fédéraux**

L'évaluation des prestations de la direction du programme de mentorat par les porteurs de projet est très positive. Des potentiels d'amélioration ont toutefois été identifiés par les porteurs

de projet comme par le SEM en termes d'offre d'accompagnement, de soutien et de conseil émanant de la direction du programme. C'est pourquoi nous recommandons au SEM d'étudier les possibilités de développement de l'offre. L'organisation de séances d'information (développements dans le domaine de l'encouragement de l'intégration, informations techniques, etc.) et de temps d'échanges sur des thèmes spécifiques pourrait être envisagée, ainsi que la mise à disposition d'instruments et de processus pour l'accompagnement des bénévoles. L'évaluation a montré que l'assurance qualité est un poste coûteux et chronophage au niveau des projets. Le SEM pourrait proposer des instruments dans ce domaine. Nous recommandons donc qu'il examine dans quelle mesure des documents types pourraient être développés pour les programmes futurs et mis à la disposition des porteurs de projet pour une utilisation dans le cadre de leurs projets. Une alternative consisterait à rendre accessibles à l'ensemble des porteurs de projet les bonnes pratiques identifiées dans les différents projets.

#### **Recommandation n° 5 : créer des conditions-cadres favorisant l'inscription des projets dans la durée**

La pérennisation des projets est l'un des plus grands enjeux du programme de mentorat. Sans financement à long terme, il est à craindre que certains projets s'interrompent à la fin du programme pour des raisons financières. C'est pourquoi nous recommandons au SEM de créer pour les programmes fédéraux à venir des conditions-cadres favorisant la durabilité des projets : renforcement de la collaboration avec les pouvoirs publics (cantons et communes), implication des cantons dès le début des projets afin de les inciter à participer à leur financement, poursuite des projets dans le cadre des PIC pour assurer le financement à moyen terme.

### **3.2.2 RECOMMANDATIONS LIÉES AUX PROJETS**

#### **Recommandation n° 6 : soutenir les projets dans la recherche d'institutions partenaires et de financements**

L'« image » d'un projet est essentielle pour la recherche de partenaires et de sponsors. Le soutien apporté par la Confédération aux projets accroît leur légitimité, en particulier lorsqu'il s'agit d'un nouveau projet / porteur de projet. Nous recommandons au SEM d'examiner les prestations de soutien qui pourraient être proposées aux projets / porteurs de projet. La rédaction d'un courrier de recommandation visant à faciliter la commercialisation de l'offre ou la recherche de partenaires, le positionnement comme intermédiaire entre les porteurs de projet et les structures ordinaires, ou encore la présentation des projets affichant les meilleures pratiques permettent par exemple de créer des conditions-cadres propices. Le SEM pourrait également informer les porteurs de projet des possibilités d'intégration dans les institutions partenaires et les structures ordinaires. Les offices cantonaux du travail pourraient ainsi constituer des partenaires pour les projets visant à favoriser l'accès à la formation professionnelle et à l'emploi. À noter toutefois que le soutien apporté par le SEM peut aussi être un obstacle au soutien par des institutions partenaires en dehors du domaine de l'intégration. En effet, les projets soutenus par le SEM sont perçus essentiellement comme des projets d'intégration et non comme des projets de promotion de la formation professionnelle ou de l'accès à l'emploi. Des programmes fédéraux transversaux pourraient permettre de réduire ce risque (voir la recommandation n° 3).

#### **Recommandation n° 7 : créer des synergies entre les porteurs de projet**

Bien que présentant des orientations et des caractéristiques différentes, tous les projets sont confrontés aux mêmes défis, notamment en termes de financement, d'intégration dans les

structures ordinaires et de constitution des binômes mentor-mentoré (affinités personnelles). C'est pourquoi nous recommandons au SEM de créer des synergies au travers d'échanges entre les projets, pendant et après le programme.

#### **Recommandation n° 8 : Poursuite des objectifs**

Bon nombre de projets étant en phase de démarrage au moment où nous rédigeons ce rapport, il n'a pas été possible d'évaluer s'ils ont atteint leurs objectifs en termes d'impact. C'est pourquoi nous recommandons au SEM d'inciter les porteurs de projet à poursuivre sur la voie de la réalisation de leurs objectifs, si nécessaire en les adaptant ou, si les conditions le permettent, en modifiant le plan du projet. Dans l'idéal, le degré de réalisation des objectifs et l'impact des projets devront faire l'objet d'une étude (quantitative) à la fin de la période de financement.

## A1 DESCRIPTION DES PROJETS

## DA 1: Projets dans le cadre du programme de mentorat 2014–2016

Projet	Porteurs du projet	Liens	Objectif
Réseaux professionnels pour migrants qualifiés	Centre de compétences Intégration de la ville de Berne	< <a href="http://www.bern.ch/integration">http://www.bern.ch/integration</a> >	Le projet vise à aider les migrants qualifiés à se constituer un réseau professionnel et à acquérir des compétences techniques via le marché du travail suisse, afin qu'ils puissent trouver plus facilement un emploi correspondant à leurs qualifications. L'organisation d'activités de réseautage ciblées contribue par ailleurs à la déconstruction des stéréotypes des migrants sur le marché du travail et à l'ouverture transculturelle des employeurs, notamment dans l'administration de la ville de Berne.
Mentorat Emploi Migration	EPER SUISSE	< <a href="http://www.mentoratemploi migration.ch">http://www.mentoratemploi migration.ch</a> >	Le MEM entend : <ul style="list-style-type: none"> <li>- favoriser l'insertion professionnelle des migrants qualifiés d'origine extra-européenne,</li> <li>- lutter contre la déqualification professionnelle des migrants,</li> <li>- impliquer la population locale dans le processus d'intégration pour une meilleure cohésion sociale,</li> <li>- sensibiliser la société à la thématique de la déqualification professionnelle des migrants qualifiés.</li> </ul>
Coaching OSEO pour les personnes à la recherche d'un apprentissage	OSEO Suisse centrale Migration Co-Opera	< <a href="http://www.sah-zs.ch">http://www.sah-zs.ch</a> >	Le projet permet aux réfugiés qui achèvent l'école obligatoire de trouver plus facilement un apprentissage grâce à l'accompagnement d'un mentor (parrain ou marraine).
Programme de mentorat MUNTERwegs	Association MUN- TERwegs	< <a href="http://www.munterwegs.eu">http://www.munterwegs.eu</a> >	L'association MUNTERwegs souhaite étendre le programme de mentorat mené dans le canton de Zoug au groupe cible des jeunes. Les formations / séances de coaching proposées par les mentors MUNTERwegs sont pour ce faire adaptées au nouveau groupe de mentorés. L'association s'appuie sur son modèle de franchise social, qu'elle continue d'améliorer sur le plan qualitatif. L'idée est également de développer et de consolider les relations avec les partenaires locaux et régionaux.

Projet	Porteurs du projet	Liens	Objectif
Copilot	Caritas Zurich	< <a href="http://www.caritas-zuerich.ch">http://www.caritas-zuerich.ch</a> >	Dans le cadre d'activités de proximité, les parents d'origine immigrée se familiarisent avec tout ce qui a trait à la scolarité de leurs enfants avec le soutien de bénévoles. La proximité des parents avec l'école accroît considérablement les chances de réussite scolaire des enfants et renforce l'intégration des parents. Via ce projet, les parents accèdent par ailleurs à des informations sur les possibilités / offres de soutien et d'encouragement pour leurs enfants.
Échange	Association découvrir	< <a href="http://www.associationdecouvrir.ch">http://www.associationdecouvrir.ch</a> >	ÉCHANGE a pour objectif de lutter contre l'échec de l'intégration des personnes migrantes qualifiées en facilitant leur processus d'insertion professionnelle, en promouvant les partages d'expériences et de savoir-faire. Les participants au programme apprennent à mieux connaître leur milieu professionnel à Genève et acquièrent des outils pour créer, gérer et utiliser efficacement leur réseau professionnel.
DUO - Accompagnement Femme à Femme	Espace femmes	< <a href="http://www.espacefemmes.org">http://www.espacefemmes.org</a> >	L'objectif du projet est l'insertion sociale et professionnelle des migrantes. Une migrante accompagnée de façon personnalisée peut plus facilement atteindre ces résultats. L'appui relationnel et individualisé lui permet de se sentir sécurisée et valorisée. Dans ces échanges, elle apprend également les codes de notre société, tâche difficile sans les explications d'une tierce personne. Solidarité et valorisation des compétences de chacune sont aussi des buts du projet.
Future kids im Thurgau	Haute école pédagogique de Thurgovie	< <a href="http://www.phgt.ch">http://www.phgt.ch</a> >	À travers un programme de mentorat inscrit sur la durée, le projet entend aider les élèves à exploiter tout leur potentiel et influencer de façon positive sur leur parcours scolaire, et ainsi améliorer les perspectives de vie d'enfants issus de milieux défavorisés. Le projet permet aux mentors d'élargir leurs horizons et de se confronter personnellement à d'autres réalités de vie. Les mentors développent par ailleurs leurs compétences de soutien à l'apprentissage et contribuent à façonner la société de demain.
Mentorat pour personnes admises à titre provisoire et réfugiés reconnus	Caritas St-Gall	< <a href="http://www.caritas-stgallen.ch">http://www.caritas-stgallen.ch</a> >	Utilisant leur réseau relationnel et leur savoir-faire, les mentors assistent les participants au projet dans la recherche d'un emploi et dans les processus connexes (recherche d'un stage ou d'une formation). Les expériences pratiques accumulées permettent aux mentorés comme aux mentors de développer leurs compétences professionnelles et sociales. La compréhension de la culture de l'autre s'en trouve renforcée.

Projet	Porteurs du projet	Liens	Objectif
Projet de mentorat Bistro Interculturel	Bistro Interculturel	< <a href="http://www.bistro-interculturel.ch">http://www.bistro-interculturel.ch</a> >	Le projet vise à fournir aux migrants une aide pour des sujets liés au quotidien ainsi que dans le domaine de l'intégration professionnelle et sociale. Il permet aux migrants de pratiquer la langue allemande avec un interlocuteur privilégié (mentor) qui peut être sollicité pour tout problème, y compris au-delà de la durée du projet. Dans les domaines de l'intégration et de la formation professionnelles, les mentors peuvent orienter les mentorés vers les services appropriés.
Nous autres pour les autres	Association Nous Autres	< <a href="http://www.nous-autres.ch">http://www.nous-autres.ch</a> >	Ce projet tend à réinscrire les personnes en rupture socioprofessionnelle dans un rôle actif. Il se propose donc de leur donner les outils nécessaires à la réussite de leur (ré)intégration professionnelle et sociale, grâce à un travail d'accompagnement communautaire. L'accompagnateur communautaire (mentor) est une personne migrante pouvant mettre à disposition ses ressources et ses connaissances, et anticiper les difficultés en ayant connaissance des obstacles à l'intégration.
TandemA	RECIF	< <a href="http://www.recifne.ch">http://www.recifne.ch</a> >	La finalité visée par ce projet est le développement du pouvoir d'agir de femmes immigrées allophones du canton de Neuchâtel, à savoir l'acquisition d'un sentiment de contrôle de leur vie et de bien-être accru. L'approche préconisée pour atteindre ce but se fonde sur les notions de « capacités » et de partenariat. Le projet vise à plus long terme une intégration sociale et professionnelle.
Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer	ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau (ask! - services de conseil pour la formation et l'emploi en Argovie)	< <a href="http://www.bdag.ch">http://www.bdag.ch</a> >	Grâce à ce projet, les migrants peuvent trouver rapidement le programme de mentorat qui leur convient. De plus, les données sont structurées de manière à fournir un aperçu sur les programmes existants aux autorités, aux services spécialisés et administratifs, aux organisations et aux personnes intéressées. Cette offre est complétée par des informations individualisées et des séances de conseil. Le projet permet d'établir des ponts entre les programmes en vue d'une collaboration / coordination future.
Job Caddie Zurich	Société suisse d'utilité publique	< <a href="http://www.jobcaddie.ch">http://www.jobcaddie.ch</a> >	(Ré)intégration professionnelle des jeunes et des jeunes adultes qui ne sont pas allés au bout de leur contrat d'apprentissage, viennent d'achever un apprentissage ou n'ont pas terminé la formation de base du secondaire II.
Job Caddie Zoug	Société suisse d'utilité publique	< <a href="http://www.jobcaddie.ch">http://www.jobcaddie.ch</a> >	(Ré)intégration professionnelle des jeunes et des jeunes adultes qui ne sont pas allés au bout de leur contrat d'apprentissage, viennent d'achever un apprentissage ou n'ont pas terminé la formation de base du secondaire II.

Projet	Porteurs du projet	Liens	Objectif
GeLBe, Gemeinsam lernen durch Begegnung (apprendre ensemble par la rencontre)	Haute école pédagogique de Lucerne	< <a href="http://www.phlu.ch">http://www.phlu.ch</a> >	Grâce à ce projet, les futurs enseignants ont un aperçu de l'univers de vie d'enfants et de familles économiquement et socialement défavorisés / issus de la migration et abordent, dans des situations proches de la réalité, des thèmes touchant à la migration et à l'égalité des chances. Il permet également la collaboration avec les parents et la confrontation avec le plurilinguisme (élèves du primaire notamment) : établissement de contacts / relations avec des étudiants, sensibilisation aux activités de loisirs favorisant l'apprentissage et aux exercices ludiques, apprentissage de la langue au cours d'événements organisés durant le temps libre.
MinQ - mentorat pour migrants qualifiés	ECAP, K5 et EB Zurich (BS et ZH)	< <a href="http://www.ecap.ch">http://www.ecap.ch</a> >	Le projet vise à aider les migrants qualifiés dans la recherche d'un emploi et l'entrée sur le marché du travail suisse par la mise en relation avec des personnes de différents secteurs ayant un bon réseau professionnel. Grâce au mentorat, les participants ont accès aux informations qui leur sont utiles pour le métier et la branche considérés, et bénéficient d'un soutien pour tout ce qui a trait à leur intégration professionnelle.
Mentorat sur le marché de l'emploi destiné aux migrants	Association Lernwerk	< <a href="http://www.lernwerk.ch">http://www.lernwerk.ch</a> >	Le projet vise l'établissement de relations de mentorat pour couvrir des besoins non couverts dans le domaine de l'intégration professionnelle des migrants. Une fois les mesures des structures ordinaires mises en œuvre, les mentors contribuent par leur soutien à l'intégration réussie et durable des migrants sur le marché du travail.
Les migrantes dans les réseaux du monde du travail (mentorat professionnel)	Mouvement chrétien pour la paix (cfd)	< <a href="http://www.cfd-ch.org">http://www.cfd-ch.org</a> >	La nécessité d'une promotion orientée ressources de l'intégration des migrantes qualifiées sur le marché du travail est reconnue par les institutions compétentes. Par la mise en œuvre de mesures concrètes et ciblées au niveau structurel, les migrantes sont mieux à même de faire valoir leurs compétences et leurs qualifications sur le marché du travail. Le projet contribue à l'intégration professionnelle et à la promotion de l'égalité des chances pour les femmes issues de la migration au bénéfice d'une solide formation.
simul - mentorat destiné aux nouveaux migrants	ECAP	< <a href="http://www.ecap.ch">http://www.ecap.ch</a> >	Le projet vise à favoriser l'intégration sur le marché du travail suisse des mentorées (migrantes nouvellement arrivées sur le territoire suisse) par un soutien individualisé et l'internationalisation de l'économie suisse par le recours à de la main-d'œuvre qualifiée. Le projet propose également un soutien individualisé aux migrantes pour les aider à surmonter les barrières formelles et informelles rencontrées dans le cadre de l'intégration professionnelle et/ou sociale.



Projet	Porteurs du projet	Liens	Objectif
Mentorat Duo - aide au rétablissement du lien social	Caritas Vaud	< <a href="http://www.caritas-vaud.ch">http://www.caritas-vaud.ch</a> >	Le mentorat Duo vise l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires (formation ou emploi). Pour cela, les objectifs se déclinent par un travail sur le lien social, la construction d'un projet professionnel, la connaissance de la société d'accueil et des mécanismes liés à l'emploi.
Responsabilisation et mise en réseau des hommes à la recherche d'un emploi	Multimondo	< <a href="http://www.multimondo.ch">http://www.multimondo.ch</a> >	L'offre de mentorat pour les hommes socialement défavorisés issus ou non de la migration entend contribuer à la réduction de l'exclusion économique et améliorer les chances et les capacités d'intégration des participants. Le projet met l'accent sur les échanges et les interactions entre les membres du groupe et d'une part, entre les membres du groupe et les mentors d'autre part.
Amélioration de l'employabilité des personnes admises à titre provisoire et des réfugiés	Croix-Rouge du canton de Zurich	< <a href="http://www.srk-zuerich.ch">http://www.srk-zuerich.ch</a> >	Le projet entend contribuer à l'intégration professionnelle et sociale durable des personnes admises à titre provisoire et des réfugiés. L'amélioration de l'accès du groupe cible au marché du travail est un objectif à court terme direct du projet : amélioration des compétences d'action et des connaissances informelles pour tout ce qui a trait au travail, accroissement de la motivation et de la confiance en soi, élargissement de son réseau personnel, développement des compétences linguistiques.
Impulsion financière à la constitution d'associations RYL! locales	ROCK YOUR LIFE! Suisse	< <a href="http://www.schweiz.rockyourlife.org">http://www.schweiz.rockyourlife.org</a> >	ROCK YOUR LIFE! Suisse (RYL! CH) est un programme de mentorat qui propose un accompagnement d'élèves socialement défavorisés par des étudiants spécifiquement formés à cet effet au cours des deux dernières années d'école, dans le cadre d'échanges d'égal à égal pour tout ce qui a trait à l'orientation professionnelle et à des questions personnelles ou en lien avec l'école. Des entreprises partenaires font partie du réseau RYL!. L'objectif affiché du programme est de faciliter la transition entre l'école et le monde du travail.
Mentorat pour femmes en transition - Soutenir un entrepreneuriat atypique	Softweb	< <a href="http://www.yoursoftweb.org">http://www.yoursoftweb.org</a> >	Le projet de mentorat pour femmes vise à apporter une aide spécifique aux femmes pendant une transition personnelle et professionnelle, liées à une transition de vie et/ou à un parcours migratoire. Le programme se focalise notamment sur les entrepreneures et futures entrepreneures qui ont le souhait de créer un projet pendant leur période de parentalité, tendance en nette augmentation en Suisse.
Promotion de la formation professionnelle des réfugiés reconnus et des personnes admises à titre provisoire	OSEO Berne	< <a href="http://www.sah-be.ch">http://www.sah-be.ch</a> >	L'objectif du projet est de permettre à un grand nombre de participants d'obtenir une place d'apprentissage ou de préapprentissage, et d'aider ceux qui souhaitent compléter leurs qualifications à achever leur formation pour réussir leur entrée sur le marché du travail. Pour ce faire, le projet propose des activités de réseautage et l'accompagnement des participants par des mentors.

Projet	Porteurs du projet	Liens	Objectif
Mentoring LU (soutien aux jeunes dans la formation professionnelle)	Service de la formation professionnelle et du perfectionnement du canton de Lucerne	< <a href="http://www.beruf.lu.ch">http://www.beruf.lu.ch</a> >	Le projet MentoLU vise à faciliter l'entrée et l'intégration durable dans le monde du travail des jeunes en situation difficile (issus ou non de la migration).

Source : données du SEM.