

> Léa CHAMPAGNE, gestionnaire INCLUCITIES, conseillère Ville Durable à Brulocalis et secrétaire de la délégation belge au Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe (CPLRE)

# CLÉS POUR DES VILLES INCLUSIVES : LE BENCHMARKING DES POLITIQUES D'INTÉGRATION DES IMMIGRANTS AU NIVEAU EUROPÉEN

L'intégration des migrants, des réfugiés et des demandeurs de protection internationale (asile, subsidiaire) dans les villes européennes n'est pas un phénomène nouveau, bien qu'elle soit perçue de façon différenciée selon les politiques menées au niveau national, régional et local. La notion d'intégration pose de nombreuses difficultés. Elle peut être rejetée par les intéressés, âprement discutée par les chercheurs et les autorités publiques, hâtivement tranchée dans la sphère médiatique, mise au défi par la comparaison étrangère. Autant de raisons de la prendre en considération. Dans ce contexte, le benchmarking de l'intégration apparaît comme l'un des outils les plus rigoureux et accessibles pour en dessiner et en mesurer ses contours, enjeux et résultats.

Seconde publication dans le cadre d'une série d'articles consacrés à la thématique de l'intégration des migrants et des réfugiés au sein des villes lié au projet européen INCLUCITIES. Brulocalis accompagne la commune de Schaerbeek et la Ville de Bruxelles qui agissent à titre de ville mentor (partage de bonnes pratiques) auprès de deux villes « apprenantes », soit Jelgava en Lettonie et St-Jean-de-la-Ruelle en France.

Pour lire les articles de la série, il faut consulter les numéros précédents :

#119 (juillet août) – L'intégration des migrants au sein des villes européennes : enjeux & perspectives du projet européen IncluCities 2020-2023

## INTÉGRATION ET POLITIQUES D'INTÉGRATION : DE QUOI EST-IL QUESTION ?

À la base de cette réflexion se trouve le constat de la prolifération de nouvelles politiques d'intégration qui visent à la fois à accroître et à évaluer la capacité d'intégration des immigrés du point de vue de la connaissance de la langue et des valeurs du pays de destination (parcours d'accueil et intégration, test de connaissance de la langue, etc.). Ces politiques ont été nommées du point de vue académique « civic integration policies » (politiques d'intégration civique)<sup>1</sup>, expression d'une nouvelle interprétation du processus d'intégration et de son aboutissement. Sa bonne réussite n'est plus simplement liée à l'insertion du migrant dans le monde du travail et à sa participation politique (droit de vote), mais aussi à sa « capacité » à faire partie de la société et à sa « volonté » d'en partager les valeurs. Ces dernières

années, le terme de cohésion sociale est devenu largement utilisé comme équivalent pour l'intégration en tant que caractéristique d'une société<sup>2</sup>. Lorsqu'il est question de politiques d'immigration et de politiques d'intégration, la référence est faite à deux sous-types de politiques publiques : le premier concerne la gestion des flux migratoires ; le deuxième, l'intégration des étrangers et des citoyens d'origine étrangère après leur établissement dans le pays de destination.

L'intégration constitue un des instruments de garantie de la cohésion à l'intérieur de la société. Dans l'esprit proposé par les institutions européennes, l'intégration représenterait à la fois un processus dynamique et mutuel, une interrelation entre l'individu et la société<sup>3</sup> et un objectif politique à atteindre, assurant une égalité de traitement et visant à offrir aux ressortissants des pays tiers des droits et obligations comparables à ceux des citoyens de l'Union européenne. Lorsqu'il est question d'immi-

1. Caponio Tiziana, Testore Gaia. « L'intégration : nouvelle frontière de l'immigration ? L'analyse du lien entre les politiques de contrôle et d'intégration en Italie et en France », Migrations Société, 2012/2 (N° 140), p. 285-294.
2. Carrera, Sergio. Benchmarking Integration in the EU. 2008. "Analyzing the debate on integration indicators and moving it forward", Bertelsmann Foundation, Gütersloh, [En ligne], disponible sur <https://www.ceps.eu>
3. COMMISSION EUROPÉENNE, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Agenda européen pour l'intégration des ressortissants de pays tiers, Bruxelles, 20 juillet 2011, 15 p. COM(2011) 455 final,

gration et de frontières, l'image qui vient à l'esprit est celle du franchissement d'une ligne séparant deux pays. Toutefois, dans le parcours d'un migrant, la frontière ne représente pas seulement cela. Une fois arrivé dans le pays de destination, le migrant doit faire face à d'autres genres de « frontières » qui se situent à l'intérieur de la société elle-même et qui se multiplient tout en acquérant différentes connotations ethniques, normatives, culturelles et socioéconomiques. Ces frontières internes gardent toujours leur fonction d'exclusion et d'inclusion et sont des marqueurs d'identité. De ce point de vue, l'intégration représente le processus de dépassement de ces différentes barrières vers l'insertion au sein de la communauté. Allons maintenant voir comment ces barrières peuvent être dépassées, au moyen de quels facteurs-clés et dans quel type de processus.

## L'EXPÉRIENCE DE BENCHMARKING DE L'INTÉGRATION DE MIGRATIONWORK



Pour illustrer de façon concrète ce qui se joue lorsqu'un processus de benchmarking, ce qui se construit et se déploie, nous avons interviewé **Richard Stanton, cofondateur** de **MigrationWork CIC**<sup>4</sup>. Richard Stanton a dirigé de nombreux projets d'apprentissages transnationaux pour MigrationWork CIC, qu'il a cofondé en 2009 et dont il était auparavant président. Après avoir travaillé en développement international et avoir été élu conseiller municipal pendant 9 ans dans une municipalité britannique, il a travaillé sur le financement des collectivités locales en Grande-Bretagne et ailleurs dans le monde jusqu'à ce que, dans les années 1990, il se penche sur les questions d'accueil et d'intégration des migrants au sein des villes. À partir de 2000, il a dirigé l'élaboration d'une politique pour le maire de Londres sur les questions d'immigration et d'asile dans la ville la plus diversifiée d'Europe, avant de lancer MigrationWork<sup>5</sup>.

Il est utile de rappeler le contexte des migrations internationales. Après la phase postcoloniale de la migration, qui a amené des immigrants en Europe, principalement à titre de ressources de main-d'œuvre, sans grand effort pour promouvoir leur

### Mais qu'entend-on par « benchmark »<sup>6</sup> ?

« Le terme existe depuis des décennies, utilisé de manière très différente. D'abord en tant qu'outil de gestion dans le secteur privé, il a été importé dans l'administration publique dans les années 1980 et 1990. Puis, dans les années 2000, EUROCIITIES, le réseau des grandes villes<sup>7</sup> européennes, a commencé à adapter une version du référentiel du secteur public pour les politiques d'intégration des migrants ».

intégration, les années 1990 ont ouvert une ère de plus grands mouvements de migrants des Balkans et du « Sud Global », dont beaucoup demandent l'asile et s'installent dans les villes européennes.

## L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE L'IMMIGRATION EN BELGIQUE, UNE ÉTUDE DE LA BANQUE NATIONALE DE BELGIQUE

L'étude dresse un aperçu de l'incidence économique de l'immigration en Belgique, en établissant une distinction entre les immigrants de la première génération et ceux de la deuxième ainsi qu'entre les immigrants d'origine européenne et ceux d'origine extra-européenne. Cette étude s'est concentrée sur l'aspect économique de l'immigration. Une évaluation plus globale doit également prendre en compte d'autres considérations telles que les droits humains ou les lois internationales, notamment en ce qui concerne le droit à la protection et l'accueil des réfugiés.

Retrouvez l'étude sur <https://www.nbb.be/fr/articles/limpact-economique-de-limmigration-en-belgique>

« Une approche beaucoup plus active de l'intégration était manifestement nécessaire. C'est alors que les dirigeants des villes ont réalisé qu'il était urgent

intégrer, les années 1990 ont ouvert une ère de plus grands mouvements de migrants des Balkans et du « Sud Global », dont beaucoup demandent l'asile et s'installent dans les villes européennes.

4. CIC : Community Interest Company. Société d'intérêt communautaire. MigrationWork est une société de conseil à but non lucratif qui est basée à Londres (UK) : <https://www.migrationwork.org/work/>
5. MigrationWork CIC n'est pas responsable des opinions exprimées dans cet entretien, qui sont celles de la personne interrogée.
6. En français, le terme benchmark est largement utilisé, mais il existe des traductions comme « critères de référence », « normes », « standards », « repères ».
7. EUROCIITIES est le réseau de 190 villes dans 39 pays, représentant 130 millions de personnes. Par un travail commun, le partage de savoirs et de connaissances et une activité coordonnée à l'échelle européenne, ils veillent à ce que les villes et leurs habitants soient entendus en Europe <https://eurocities.eu/>

de transformer les pratiques des villes et d'impliquer les institutions européennes dans l'établissement et l'intégration des réfugiés et des autres [catégories] de migrants. Alors que d'autres initiatives de Maires ont également commencé à s'attaquer à ces enjeux, EUROCIITIES a pris l'initiative de concevoir des benchmarks sur différents aspects de l'intégration, puis – avec le soutien de la Commission européenne – de les appliquer à l'expérience des villes dans une série de projets d'apprentissages mutuels à partir de 2007<sup>8</sup> ».

« Ces projets ont d'abord utilisé des **benchmarks de la méthode d'évaluation par les pairs** (processus de « Peer review »), qui a depuis évolué vers des **approches de « mentorat » et de « communauté de pratiques »**. A MigrationWork CIC, nous avons commencé à appliquer des benchmarks en 2009 à titre de modérateurs dans un projet d'évaluation par les pairs pour la DG Emploi [de la Commission européenne], en examinant l'efficacité avec laquelle les moyens du Fonds social européen étaient utilisés pour promouvoir l'accès des migrants au marché du travail. Depuis lors, nous avons travaillé directement avec EUROCIITIES sur plusieurs projets de benchmarking, qui ont abouti **notamment à INCLUCITIES avec le CCRE** (Conseil des communes et régions d'Europe)<sup>9</sup> ».

« Le but du benchmarking est d'œuvrer pour le changement dans le monde réel, et non dans une utopie ! »

Richard Stanton,  
co-fondateur  
MigrationWork CIC

## BENCHMARKING VS. INDEXATION

Pour souligner l'importance du benchmarking dans le débat sur l'intégration, il est utile de comparer avec une technique assez connue avec laquelle il est parfois confondu : **l'indexation**. Un index est une **façon de mesurer la variation d'un ensemble de paramètres quantitatifs ou « indicateurs »** - dans le temps ou à un moment donné parmi des acteurs comme les villes - et de la synthétiser ensuite en une statistique ou un graphique de synthèse.

Mesurer l'écart entre la ville A et la ville B sur une échelle numérique **n'expliquera pas en termes d'organisation réelle** les systèmes que chaque ville a créés pour traiter de l'intégration des migrants ni leur dynamique, soit la façon dont ces systèmes interagissent dans la vie réelle ou les risques d'échec ni l'importance relative des valeurs de la ville, des budgets, de la formation du personnel ou de la mobilisation de la communauté pour expliquer la variation indiquée par les indicateurs.

L'index peut aider à **suivre les progrès de l'intégration** (outil de monitoring quantitatif), du moins en théorie. Mais il faut regarder derrière ces résultats, car **il est fondamental de réfléchir de manière analytique à la façon dont les choses fonctionnent et à leur raison d'être**. C'est ce que le benchmark aide à éclairer. En guidant les utilisateurs dans ce processus de découverte, pour un domaine d'intégration donné, il les encourage à s'interroger et à partager leur propre expérience de la façon dont les choses fonctionnent. Ainsi, le benchmark en tant que norme européenne devient également un stimulant pour l'apprentissage mutuel.

## Le benchmarking est-il actuellement utile pour le développement des politiques migratoires et d'intégration au niveau européen ?

« Pour résoudre un défi aussi complexe que l'intégration des migrants, il faut développer une série d'instruments et non une seule approche qui deviendrait la « panacée ». L'expérience montre que le benchmarking est un **outil puissant pour renforcer le travail d'intégration en Europe**. Il permet de réaliser deux choses qui sont fondamentales pour ce travail : premièrement, il établit des **normes ou des standards pour les meilleures pratiques** qui incarnent également les valeurs européennes; et deuxièmement, il permet un **processus d'apprentissage mutuel entre les praticiens** des différents États membres ».

## Comment donc construire les benchmarks les plus cohérents avec les réalités pratiques ?

« À travers différentes itérations, nos benchmarks ont partagé une conception de base similaire. **Chacun d'entre eux se concentre sur un thème ou un domaine spécifique de l'intégration** : par exemple, la gouvernance de l'intégration, l'emploi des migrants ou la participation civique, la lutte contre les discriminations dans la fourniture de services, l'attitude du public à l'égard de l'immigration, etc. Dans ce domaine thématique, les experts procèdent, à partir de la littérature et de discussions avec des praticiens, à un examen de l'expérience européenne de projets au niveau local afin de déterminer ce qui a le mieux fonctionné pour promouvoir de bons résultats et atteindre les objectifs politiques européens dans ce domaine. En d'autres termes, nous **recherchons la norme européenne de la meilleure pratique pour chaque domaine d'intégration** ».

8. Voir <http://www.integratingcities.eu/> pour le calendrier de ces projets basés sur des benchmarks. Pour concevoir les benchmarks, EUROCIITIES a d'abord travaillé avec le [Migration Policy Group](#) et le cabinet de conseil britannique Ethics etc., puis, après 2010, avec MigrationWork CIC.
9. Détails du projet IMPART pour lequel MigrationWork a commencé à travailler avec des benchmarks : <https://www.migrationwork.org/work/imp-art-increasing-the-participation-of-migrants-and-ethnic-minorities-in-employment> D'autres projets ont utilisé les benchmarks, coordonné par EUROCIITIES et pour lesquels MigrationWork CIC était modérateur ou facilitateur : MIXITIES (2010-12), ImpleMentoring (2012-14), CitiesGrow (2017-19), VALUES (2019-21) et à l'heure actuelle CONNEXIONS. Plus d'informations ici : <https://www.migrationwork.org/work/> and at <http://www.integratingcities.eu/>
10. Dans les versions précédentes, il était nommé le « facteur critique », et l'expression est parfois reprise car plus juste.

## Comment cette norme devient-elle un benchmark ?

« Tout d'abord, nous décomposons cette expérience réussie en une série d'éléments essentiels : les actions à prendre pour mettre en œuvre cette meilleure pratique. Dans le benchmark, chacun de ces éléments est identifié comme un facteur clé<sup>10</sup>. Lorsque MigrationWork a commencé à travailler sur les benchmarks, elle a toutefois opéré un changement important. Plusieurs travaux réalisés précédemment avaient identifié le benchmark avec un large éventail d'indicateurs distincts dont beaucoup étaient quantitatifs. Aujourd'hui, il a été conçu autour d'un **petit nombre de facteurs clés, essentiellement qualitatifs, qui décrivent ce que les gens font pour réussir leur travail d'intégration**. En général, il comprend entre huit et douze de ces facteurs. Chacun d'entre eux est présenté dans un court paragraphe, soutenu par quelques lignes supplémentaires expliquant pourquoi il fait une différence essentielle, et que ce faisant, les facteurs s'imbriquent les uns dans les autres. Ainsi, déjà en termes simples et transparents, familiers aux praticiens ou aux militants, **le benchmark permet à ces utilisateurs de débiter l'analyse de ce qui fait le succès d'une pratique d'intégration** ».

Comme l'objectif principal est de les aider à apprendre les uns des autres, en face à face ou lors de « visites » (présentielles ou virtuelles), il est ajouté à chaque facteur clé un certain nombre de questions, de guides. Est également donnée une liste indicative de preuves qui pourraient illustrer les réponses à ces questions-guides du collègue de l'autre ville, en montrant si le facteur clé y opère ou non. Les preuves pertinentes peuvent inclure des données quantitatives, mais les preuves les plus utiles sont souvent trouvées dans la documentation de cette ville sur les acteurs impliqués dans ce domaine, les politiques qui leur sont destinées et la façon dont ils travaillent réellement.

« Aucun de ces apprentissages n'a lieu dans une « bulle ». En appliquant le benchmark pour améliorer sa pratique, la ville ou l'autorité régionale doit être en mesure de mettre en évidence les conditions indépendantes de sa volonté qui affectent ses chances de succès. Enfin, à chaque benchmark est ajoutée une liste explicite de ces facteurs contextuels, et une invitation aux utilisateurs à s'y référer : des conditions du marché du travail à la législation nationale et aux contraintes budgétaires ».

## Comment les processus de benchmarking peuvent-ils ou devraient-ils utiliser les connaissances et les pratiques des migrants et des réfugiés, c'est-à-dire en les considérant comme des acteurs de l'intégration, dans le contexte du benchmarking ?

« Dans tous nos benchmarks pour le travail d'intégration, aucun facteur clé ne revient plus souvent que la nécessité d'entendre la voix des migrants

eux-mêmes pour améliorer ces projets. Il doit en être de même pour le travail de benchmarking et d'apprentissage transnational<sup>11</sup> entre les villes. Deux réserves sont cependant à formuler :

- **La participation des migrants ne se fera pas du jour au lendemain.** L'identification des migrants qui sont réellement représentatifs des communautés locales – par sexe, âge et autres catégories de représentativité – et qui ont également le temps pour cette discussion, ne peut être possible que **lorsque des liens entre les mondes des autorités publiques et du communautaire (associatif) existent déjà** : des structures formelles comme les forums de migrants, ou des liens informels par exemple avec des groupes d'entraide de femmes ou des clubs de jeunes. Lorsque des représentants sont trouvés, ils auront généralement besoin d'une initiation liée au concept de l'apprentissage transnational.
- L'intégration est un processus à double sens. Plus fondamentalement, il s'agit de faire en sorte que la ville entière devienne un lieu plus égalitaire

## LE NOUVEAU PACTE SUR LA MIGRATION ET L'ASILE EST LANCÉ !

« Une nouvelle approche en matière de migration: instaurer un climat de confiance et un nouvel équilibre entre responsabilité et solidarité », a déclaré la présidente de la Commission européenne Mme Ursula von der Leyen.

La Commission européenne propose un nouveau pacte sur la migration et l'asile qui englobe l'ensemble des différents éléments nécessaires à une approche européenne globale de la migration. Ce pacte définit des procédures qui ont été améliorées et accélérées pour l'ensemble du système d'asile et de migration. Il établit en outre un équilibre entre les principes de partage équitable des responsabilités et de solidarité. Cet aspect est essentiel pour rétablir la confiance entre les États membres et la confiance dans la capacité de l'Union européenne à gérer la migration.

Retrouvez le pacte, des mémos explicatifs et des statistiques sur la migration vers l'Europe sur [https://ec.europa.eu/StrategyPriorities/2019-2024/Promoting\\_our\\_European\\_way\\_of\\_life/New\\_Pact\\_on\\_Migration\\_and\\_Asylum](https://ec.europa.eu/StrategyPriorities/2019-2024/Promoting_our_European_way_of_life/New_Pact_on_Migration_and_Asylum)

11. « Apprentissage transnational » est notre traduction de *transnational learning*.

et convivial, nous devons alors **essayer d'écouter également les communautés non migrantes ou « d'accueil »**. Certaines parties de cette population « hôte » seront déjà pleinement représentées dans la gouvernance de la ville, mais d'autres parties peuvent être marginalisées, leur voix étant rarement entendue. En leur donnant également une place dans le débat sur les pratiques d'intégration, le processus d'apprentissage pourrait être renforcé et bénéfique pour les parties impliquées.

## Quelles seraient les étapes pour y arriver ?

« La priorité est de faire en sorte que le processus d'apprentissage transnational puisse bénéficier de l'expertise des réfugiés et des migrants. En principe, cela peut se faire selon les trois étapes suivantes :

- **La préparation du benchmark** : il s'agit de l'étape fondatrice, qui consiste à rechercher ce qui a le mieux fonctionné pour les projets à l'échelle européenne. Il est évident qu'à ce stade, nous gagnerions énormément à recevoir les commentaires des observateurs des communautés de migrants. Le problème est que chaque projet d'apprentissage étant encadré par ses propres benchmarks, leur élaboration doit se faire dès le début. « Jusqu'à présent, il s'est avéré impossible d'identifier les participants migrants dans les villes partenaires, de les recruter et de les former à temps pour ce travail de rédaction, alors que le projet vient juste d'être lancé », confie Richard Stanton.
- **Rejoindre l'équipe pour appliquer le benchmark** : Chaque projet d'apprentissage mutuel implique que des personnes d'une ville ou d'une région partenaire visitent (physiquement ou virtuellement) la localité de leur homologue pour explorer la pratique d'intégration de cette dernière, en la comparant avec le benchmark. Les migrants sont inclus autant que possible dans ces équipes de visite, et sont souvent parmi les participants les plus dévoués. Ce rôle, assorti d'une formation préparatoire, leur donne une grande latitude pour commenter le benchmark qu'ils ont utilisé et pour suggérer comment il pourrait être amélioré.
- **Retour d'information après les visites « d'apprentissages mutuels »** : la phase finale du projet consiste à évaluer le benchmark. Étant donné qu'à ce stade, l'activité du projet et les échanges entre les villes partenaires devraient avoir fait participer les migrants et leurs associations dans la plupart de ces localités, nous pouvons espérer obtenir un retour d'information de la part de certains d'entre eux sur le benchmark. « Dans la pratique, cependant, ce retour d'information, qu'il provienne des communautés de migrants ou des administrations et ONG partenaires, a été minime, à moins que nous n'organisions un atelier spécial sur la « révision du benchmark ».

A l'invitation du CCRE, les partenaires d'INCLUCITIES ont été consultés sur le nouveau plan d'action pour l'intégration des ressortissants de pays tiers de la Commission européenne

**Pourquoi les collectivités doivent être au cœur du Plan d'Action européen pour l'intégration des migrants ?** <https://www.ccre.org/fr/actualites/view/4094>

La Commission a lancé le débat sur un nouveau Plan d'Action sur l'intégration des migrants. Cette feuille de route établira comment l'Union européenne compte soutenir les gouvernements nationaux, régionaux et locaux pour accueillir les nouveaux arrivants, y compris les réfugiés, au cours des quatre prochaines années.

Le CCRE, en collaboration avec plusieurs de ses associations nationales et les partenaires du projet IncluCities, a partagé avec la Commission la vision des collectivités concernant l'intégration des migrants. En bref, le nouveau Plan d'Action doit reconnaître pleinement la dimension territoriale de cette thématique : après tout, chaque insertion réussie se fait au sein d'une communauté, d'une commune, d'un territoire. La commune de Schaerbeek ainsi que la Ville de Bruxelles ont eu l'occasion de contribuer à la consultation de la Commission européenne via la contribution du CCRE.

**Pour lire le plan d'action 2016 pour l'intégration des ressortissants de pays tiers** : [https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/legal-migration/integration/action-plan-integration-third-country-nationals\\_en](https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/legal-migration/integration/action-plan-integration-third-country-nationals_en)

Le **nouveau plan d'action en faveur de l'intégration et de l'inclusion pour la période 2021-2027** est sorti ce 24 novembre, présenté par la commissaire aux affaires intérieures, Ylva Johansson et le vice-président de la Commission européenne, Margaritis Schinas : [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip\\_20\\_2178](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_20_2178)

« La solution à long terme à ce défi semble assez claire. Dans le cadre d'une évolution plus large vers des formes plus participatives de démocratie locale pour tous les résidents, les autorités municipales et les autres prestataires de services doivent commencer

à impliquer les représentants des communautés de réfugiés et d'autres migrants dans un suivi régulier et structuré des services et des activités liés à leur intégration. Cela semble ambitieux. Les personnes recrutées pour le rôle de suivi auraient bien sûr besoin d'un soutien (y compris une rémunération). Mais en l'inscrivant dans les pratiques démocratiques municipales, il serait possible de **créer un groupe d'experts en matière de migration mieux préparés à s'engager dans l'apprentissage transnational**, notamment en matière de benchmarking ».

### Quelles sont les deux ou trois conditions préalables réellement vitales pour qu'une ville puisse réussir le benchmarking, dans n'importe quel domaine du travail d'intégration ?

« En général, comme je l'ai dit, le benchmark est destiné à être utilisé dans le cadre d'une enquête collaborative par les autorités qui apprennent les unes des autres. La plupart du temps, nous et les autres participants avons trouvé ces exercices extrêmement enrichissants. Mais il y a eu des déceptions ».


**Voici trois choses à savoir si le souhait est que le benchmark fonctionne bien dans les projets d'apprentissages transnationaux :**

- **Une direction politique :** Le développement de la pratique de l'intégration est une question de changement, soutenu au fil des ans. Si le bourgmestre ou les autorités communales n'y croient pas, ou s'ils sont enthousiastes mais sont sur le point de perdre une élection face à des politiciens qui s'y opposent, alors il peut être vain de travailler à l'amélioration de cette pratique. « *Toute notre expérience en matière d'intégration confirme que le changement concret qu'une ville cherche à obtenir par le biais du benchmarking ne se produira que s'il est mené de manière cohérente dans le temps par les politiques élus pour représenter cette ville* ».
- **Capacité des agents :** Cela semble banal, mais c'est vital. Le but du benchmark est d'explorer la pratique en profondeur. Quel que soit le modèle d'apprentissage mutuel qu'ils adoptent, les utilisateurs du benchmark devront rencontrer de nombreux organismes et groupes (notamment les communautés de migrants), afin de recueillir des données dans la ville ou la région sélectionnée. Ils auront besoin de salles de réunion, de liaisons numériques, d'interprètes, voire de lieux d'hébergement. « *Pour mettre tout cela en place, une équipe dédiée dans la ville « hôte » est une condition sine qua non. On ne peut laisser un agent seul et désespéré abattant le travail de trois !* »
- **Engagement extérieur :** Les facteurs clés de chaque benchmark comprennent la capacité de la municipalité à s'engager avec une série

d'acteurs extérieurs à sa propre structure : communautés de migrants, associations locales de bénévoles et partenaires sociaux de toutes sortes, autres prestataires de services publics dans la ville, probablement des agences à d'autres niveaux de gouvernance. « *Si sa relation avec les acteurs extérieurs est faible, il peut être très difficile de faire un benchmark de sa pratique. Si la relation est forte, le benchmarking est susceptible de donner de riches résultats* ».

Le «Projet INCLUCITIES» est un projet de 3 ans financé par le Fonds Asile, Migration et Intégration (AMIF) de l'Union Européenne visant à améliorer l'intégration des ressortissants de pays tiers par la coopération city-to-city dans les petites et moyennes villes.



Rendre les villes plus inclusives pour – et avec – les personnes migrantes et réfugiées est l'objectif principal du projet européen INCLUCITIES<sup>12</sup>. Le benchmarking de l'intégration des migrants sera mobilisé en tant qu'outil et processus tout au long du projet, la Ville de Bruxelles et la commune de Schaerbeek, toutes deux villes mentor auprès de villes apprenantes auront l'occasion de se familiariser avec l'approche, à la fois conceptuelle et empirique. Ce travail se réalisera en collaboration avec MigrationWork CIC, et permettra de dégager un benchmarking général de l'intégration et un benchmarking spécifique au regard de la thématique de mentorat pour chacune des villes apprenantes. Les résultats pourront certainement être repris par d'autres communes bruxelloises mobilisées autour des questions d'intégration des migrants. 

#### Prochain article

Vers un virage local de la gouvernance de l'intégration de migrants?

<https://www.inclucities.eu/>



12. Pour plus d'informations sur le projet INCLUCITIES, voir l'article « L'intégration des migrants au sein des villes européennes. Enjeux et perspectives des projets européens IncluCities 2020-2023 », TUB #119, juillet 2020.