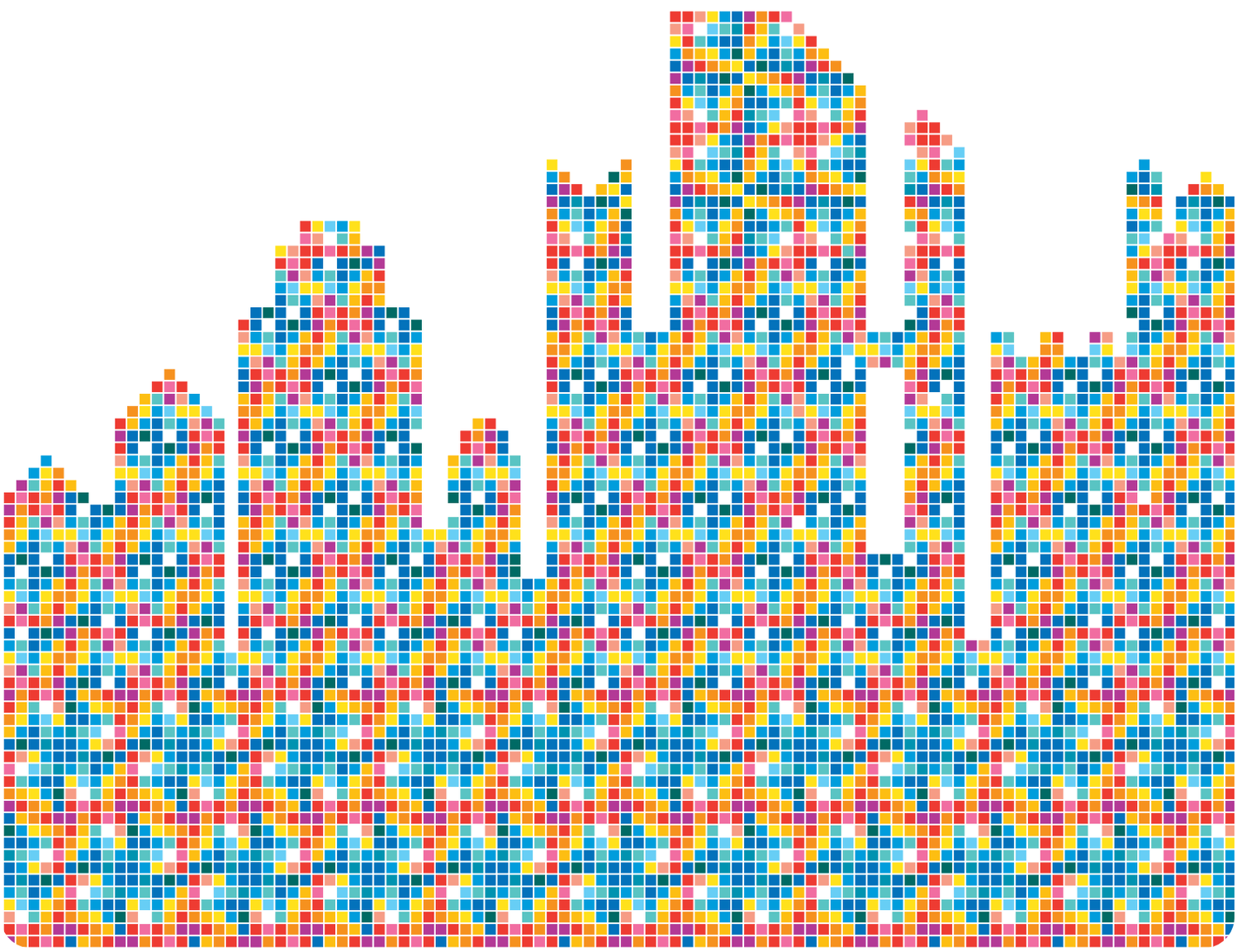
Evaluation comparative de la gouvernance de l'intégration dans les villes d'Europe

LEÇONS TIRÉES DU PROJET INTI-CITIES



Evaluation comparative de la gouvernance de l'intégration dans les villes d'Europe

LEÇONS TIRÉES DU PROJET INTI-CITIES

EURO CITIES

INTRODUCTION

Dans toute l'Europe, les villes accueillent des populations de plus en plus diverses. C'est aussi dans les villes que les opportunités et défis présentés par cette diversité sont ressentis de la façon la plus immédiate. Que ce soit à Malmö ou Milan, les praticiens qui développent des politiques et pratiques d'intégration font face à de nombreuses questions similaires. Toutefois, les solutions qu'ils formulent et les arrangements de gouvernance qu'ils choisissent sont développés avec des paramètres locaux – et nationaux – potentiellement très différents.

C'est avec la prise de conscience de l'existence de défis communs et avec l'appréciation de la diversité des approches adoptées dans différentes villes que le projet INTI-CITIES a été conçu. Notre objectif était de fournir une plate-forme aux experts de l'intégration au niveau municipal pour qu'ils puissent rencontrer leurs homologues d'autres villes et s'inspirer des politiques d'intégration locale appliquées ailleurs. Notre ambition était d'organiser cet échange de façon intensive et ciblée. Pour cela, le projet a choisi de mettre en oeuvre un processus de revue par des pairs, basé sur un référentiel commun et une méthodologie standardisée.

Les revues de pairs sont utilisées depuis longtemps aux niveaux national et européen. La Commission européenne, par exemple, organise des revues de pairs pour faciliter l'apprentissage mutuel sur les politiques sociales dans le cadre de la méthode ouverte de coordination. Souvent, ces revues de pairs débutent par un ensemble commun de normes – un référentiel par rapport auquel les pairs évaluent les progrès, comparent les approches et élaborent des suggestions pour améliorer les politiques et pratiques en matière d'intégration.

INTI-CITIES a adopté cette approche afin de structurer et de cibler l'expérience d'apprentissage. Pour ce projet, une méthodologie de revue de pairs a été conçue et spécifiquement adaptée pour examiner la gouvernance de l'intégration en milieu urbain. INTI-CITIES a ciblé la manière dont la municipalité s'organise par rapport aux différents acteurs qui influencent la manière dont les politiques d'intégration fonctionnent. Nous avons exploré la mise en place générale d'une politique d'intégration ; les relations organisationnelles établies avec différents niveaux de gouvernement et les liens entre les services au sein de la municipalité ; l'implication d'organisations et associations partenaires externes ; et les efforts de la municipalité pour atteindre et impliquer des immigrés individuels et le public dans son ensemble.

Les revues de pairs INTI-CITIES ont constitué une expérience d'apprentissage intensive, à la fois pour les évaluateurs et pour les villes évaluées. Avec la présente publication, nous tentons de partager la richesse des connaissances produites tout au long du projet, en nous interrogeant sur le rôle des revues de pairs comme outil d'apprentissage mutuel et sur les leçons tirées sur la manière dont les villes peuvent mettre en place des structures appropriées pour une gouvernance d'intégration réussie.

Avec cette publication, nous invitons d'autres praticiens travaillant sur l'intégration au niveau de la ville à adopter et adapter nos outils à leurs besoins et a enrichir nos résultats. Nous espérons que vous apprécierez cette lecture.

CONTENTU

CETTE PUBLICATION EST DIVISÉE EN TROIS SECTIONS.

SECTION A: Utilisation de revues de pairs pour comparer la gouvernance de l'intégration : un guide pour les villes exploite les expériences des pairs INTI-CITIES et propose un guide méthodologique de la revue par des pairs de la gouvernance de l'intégration locale. Cette section présente la revue de pairs ainsi que les outils d'évaluation comparative et donne ensuite, étape par étape, les instructions nécessaires pour planifier et mettre en place une revue de pairs.

SECTION B: le référentiel INTI-CITIES révèle les principaux éléments des dispositifs de gouvernance d'intégration locale au moyen d'une batterie d'indicateurs. Ce référentiel a été utilisé pour structurer les revues de pairs INTI-CITIES et a été révisé au vu des expériences des pairs.

SECTION C: Exploration de dispositifs de gouvernance de l'intégration met en lumière les résultats clés des revues de pairs INTI-CITIES. Elle présente certains des défis pour la gouvernance de l'intégration dans les villes, telles qu'ils ont été identifiés par les pairs INTI-CITIES, et met en lumière les mesures innovantes que prennent les villes pour les traiter.

Un guide pour les villes

Utilisation de revues des pairs pour comparer les règles d'intégration

Cette partie de la publication rapporte l'expérience des pairs INTI-CITIES pour l'élaboration de règles de base permettant de mener des réunions de pairs pour comparer les règles d'intégration urbaine. Elle commence par présenter deux outils complémentaires d'apprentissage mutuel avant de conduire étape par étape le lecteur tout au long de ce processus.

1 Revue des pairs et évaluation comparative : présentation des outils

PROCESSUS DE REVUE DES PAIRS INTI-CITIES

Le processus de revue des pairs INTI-CITIES a été structuré au moyen d'un référentiel de normes préparé pour ce projet. Au départ, chaque ville a élaboré un rapport initial dans lequel elle s'auto-évaluait par rapport aux normes du référentiel en utilisant un ensemble d'indicateurs. Des équipes de revue des pairs, comprenant quatre représentants des villes, ainsi que des représentants d'EUROCITIES, MPG, Ethics, etc., ont ensuite effectué une étude des rapports et ont préparé une analyse préliminaire des forces et faiblesses de chaque ville d'accueil.

Au cours de voyages d'études dans chacune des villes d'accueil, les équipes de revue des pairs ont interrogé des praticiens, politiciens, organisations partenaires, usagers et groupes de migrants afin de recouper leurs informations. A la fin de la revue, l'équipe a effectué une synthèse et préparé un rapport pour la ville d'accueil compilant les critiques constructives et les recommandations sur les points à améliorer. Les rapports ont été présentés à la ville d'accueil par chaque chef d'équipe.

PAIRS INTI-CITIES

Les pairs INTI-CITIES doivent à la fois comprendre les mécanismes de l'administration locale et connaître le sujet traité. Tous les pairs ont travaillé sur les questions liées à l'intégration pour l'administration publique d'une des 12 villes dans les dix pays européens. Il s'agissait de chefs de projet, de conseillers politiques, de travailleurs sociaux, de responsables de bureaux d'intégration, de services de l'éducation et d'unités anti-discrimination. Le fait de travailler ensemble d'une manière pratique a encouragé le développement d'un réseau européen d'experts en revue des pairs. Les partenaires d'INTI-CITIES continueront d'utiliser le réseau pour échanger idées et expertise au-delà de la durée du projet.

Qu'est-ce qu'une revue entre pairs ?

Une revue des pairs est un outil d'apprentissage mutuel par lequel les programmes, politiques et pratiques locales sont évalués par des collègues d'autres villes – des pairs servant d' « amis critiques ». Ces homologues doivent faire face aux mêmes problèmes, travaillent dans des structures similaires avec des moyens comparables. Chaque pair est familier des problèmes d'intégration et apporte son propre point de vue ainsi que son expertise dans cet exercice d'échange.

Qu'est-ce qu'un référentiel ?

Un référentiel représente une norme à laquelle on aspire et une référence par rapport à laquelle les performances peuvent être mesurées. Le processus de comparaison identifie des améliorations possibles des politiques et pratiques existantes. Si ces améliorations sont adoptées et mises en oeuvre, elles peuvent conduire à une meilleure administration et à une meilleure qualité de service. Les référentiels sont utilisés depuis longtemps par les sociétés privées en concurrence les unes avec les autres et sont de plus en plus utilisés dans le secteur public comme moyen d'améliorer la qualité des services.

Pourquoi une revue entre pairs ?

- Les revues entre pairs offrent une **expérience d'apprentissage enrichissante** en offrant des opportunités d'approfondir certains problèmes spécifiques et d'acquérir une expérience de terrain – au travers des responsables et personnels locaux – sur les questions qu'ils traitent dans leur travail au quotidien.
- Les revues entre pairs offrent **un forum propice à des échanges intenses** : entre des praticiens individuels qui, pendant la durée d'un entretien, explorent et remettent en question leurs pratiques réciproques et s'invitent mutuellement à réfléchir aux arrangements mis en place dans leurs propres villes, et entre les villes partenaires et le large groupe des acteurs participant au projet.
- Ceux qui font l'objet d'une revue peuvent être **plus réceptifs au questionnement et aux recommandations de leurs pairs** qu'à ceux ressortant de structures de conseil ou de représentants du gouvernement, qui peuvent être plus détachés des réalités quotidiennes au niveau local.
- Les revues entre pairs apportent de **nouvelles perspectives** au débat. Le fait que les pairs soient des acteurs externes qui jettent un **oeil impartial** sur certaines pratiques ajoute de la crédibilité au processus d'évaluation.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » »

pour réussir, les revues entre pairs exigent en général un engagement en temps, en sus du travail quotidien des pairs. Il existe un coût lié à l'organisation d'une revue entre pairs et les villes doivent être convaincues que les avantages justifient le temps et l'argent investis.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » »

pour que les revues entre pairs soient dignes d'intérêt, les acteurs politiques et administratifs doivent être impliqués dans le processus de façon à ce que l'exercice puisse se dérouler correctement et que les recommandations soient prises au sérieux.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » »

les villes participant à la revue entre pairs ne doivent pas être trop différentes l'une de l'autre. La taille, les fonctions, les compétences du niveau local, ainsi que la diversité de la population sont par exemple des facteurs à prendre en considération.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » »

afin de comprendre le paysage local de l'intégration et de fournir un rapport utile aux villes d'accueil, les pairs doivent se familiariser eux-mêmes avec la manière dont la question de l'intégration est posée et forgée par des considérations propre au pays, ou par la division des responsabilités et la répartition des compétences. Ce qui est en soi un défi pour un groupe de pairs européens – il faut du temps pour comprendre le contexte.

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » »

la langue peut créer des défis pratiques pour travailler ensemble et limiter l'apport de certains des pairs. Bien que les pairs puissent travailler avec des interprètes, ceci ralentit le processus, double les temps d'entretien et perturbe le flux naturel des discussions.

- Les villes d'accueil reçoivent un **rapport validé par des experts** sur leurs pratiques et un soutien dans des domaines d'intérêt spécifiques – par exemple sur des questions politiques pertinentes, ou sur de nouveaux instruments ou programmes.
- Les recommandations de politiques effectuées après une évaluation de trois jours par des pairs venant d'autres villes sont **plus précises et plus réalistes** que celles établies par des études à distance, dans la mesure où les visites de revue des pairs mettent l'accent sur le contexte politique local et la culture administrative locale.
- Les pairs ont une compréhension plus complète et plus bienveillante des dispositions locales, **car leur expérience vient de la vie réelle** ! Mais surtout, ils ont l'oeil sur les mesures pratiques qui peuvent être mises en oeuvre à court terme.

... et pourquoi une revue entre pairs transnationale ?

- Diverses traditions politiques peuvent avoir apporté **différents instruments et idées pouvant être une inspiration pour des pairs de villes situées dans d'autres pays**. Une revue transnationale entre pairs crée un espace pour faciliter des échanges croisés d'idées et offre un immense potentiel pour découvrir d'approches nouvelles et innovantes.
- L'Union européenne a défini des règles générales pour l'intégration des immigrés (les Principes communs de base) et encourage fortement **les comparaisons transnationales et les échanges de bonnes pratiques**.
- Le fait de collaborer sur une revue avec des pairs venant d'autres pays **ouvre des perspectives** vers d'autres approches. Les pairs doivent adopter une certaine distance par rapport à la façon dont les choses sont faites à la maison et sont **invités à réfléchir sur des idées et approches** qu'ils auraient considérées comme acquises.

Pourquoi combiner la revue entre pairs et l'évaluation comparative ?

- L'utilisation d'un référentiel permet de **cibler et de structurer** les revues entre pairs et de définir les paramètres d'un **échange intense**.
- L'évaluation comparative est par définition un exercice normatif. Dans le travail au sein d'une équipe de pairs, **la définition de normes devient un processus collectif et démocratique**. Le développement conjoint du référentiel produit une **compréhension commune de certaines normes souhaitables.** En tant que tel, l'évaluation comparative peut être utilisé pour de futures politiques et développement de projets au niveau de l'UE.
- Un référentiel fournit une norme ou une référence par rapport à laquelle les pratiques peuvent être évaluées et peuvent révéler des domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées. Lorsqu'il s'agit d'appliquer le référentiel, les pairs sont dans une position privilégiée pour comprendre les difficultés et effectuer une **analyse flexible et nuancée**.
- Le référentiel génère des **données comparatives** permettant une analyse entre les villes et offrant un outil permettant aux pairs d'identifier les **pratiques transférables**.
- Le fait de travailler au sein d'un groupe de pairs et d'évaluer les politiques et pratiques par rapport à un ensemble de normes communes permet de **neutraliser une évaluation subjective**.

2 Guide étape par étape pour définir une revue entre pairs pour benchmarker une gestion de l'intégration

Il y a trois phases principales dans un processus de revue entre pairs inti-cities : préparation des visites, évaluation proprement dite et rapport de résultats. Trois phases en sept étapes sont définies dans la partie ci-dessous.

étape 1	étape 2	étape 3	étape 4	étape 5	étape 6	étape 7
Définir le référentiel et les indicateurs. Décider où l'apport des pairs européens peut amener de la valeur, définir les normes et formuler les indicateurs.	**Formation des équipes de revue des pairs :** opportunité de clarifier les principaux concepts ; pour les villes d'accueil, opportunité d'apprendre à préparer un rapport initial, et pour les pairs, opportunité de pratiquer des entretiens.	**'Rapport initial' de la ville d'accueil.** La ville d'accueil montre aux pairs le contexte dans lequel elle opère et s'auto-évalue par rapport à chacun des indicateurs du référentiel.	**Les pairs étudient chez eux** le rapport initial. Ils évaluent les performances, développent une hypothèse, décident de ce qu'ils ont encore besoin de savoir et qui ils doivent rencontrer.	**Visite de revue des pairs.** Les pairs interrogent le personnel de la municipalité occupant des fonctions pertinentes, des politiciens, des organisations partenaires, des groupes d'immigrés et des usagers pour recouper leurs hypothèses initiales et développer leur évaluation.	**Réalisation d'une évaluation.** Les pairs commencent à développer une évaluation basée sur les éléments qu'ils rassemblent lors de chaque entretien.	**Retour d'information.** A l'issue de leur visite, les pairs établissent un résumé de leurs conclusions. Ils rédigent ensuite un rapport écrit complet et le présentent à la ville d'accueil.

Préparation ›› Evaluation ›› Rapport de résultats

‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ **‹‹ ! ››** ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›

Lorsqu'on définit des indicateurs du référentiel, il est vital de tenir compte de la disponibilité des informations requises pour répondre à un indicateur donné.

‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ ‹‹ **‹‹ ! ››** ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›› ›

Il est important de **limiter l'étendue de l'exercice** afin que les revues restent ciblées et permettent une analyse approfondie.

LE RÉFÉRENTIEL INTI-CITIES

Le projet INTI-CITIES est ciblé sur la **gouvernance de l'intégration** et vise à traiter deux problèmes spécifiques : la fragmentation horizontale et verticale de la définition de politiques et de la fourniture de services ; ainsi que l'exclusion des immigrés dans la société et les processus de prise de décision. Il explore quatre piliers de la gouvernance de l'intégration. Des normes ont été définies au sein du référentiel pour chacun de ces piliers : *section B, page 17*

INDICATEURS INTI-CITIES

Les 75 indicateurs développés dans le cadre du projet INTI-CITIES étudient le degré avec lequel les politiques et pratiques municipales fournissent des opportunités d'intégration des immigrés ou créent des obstacles à leur intégration. Ils ne tentent pas d'évaluer si les immigrés sont réellement intégrés dans la société. La plupart des indicateurs nécessitent que les pairs mènent une évaluation qualitative et nuancée. Par exemple :

Coopération administrative :

Indicateur n°3

La municipalité a-t-elle un comité consultatif permanent sur l'intégration des immigrés qui inclut des représentants ayant les qualifications appropriées issus de la société civile, d'associations d'immigrés et du secteur privé ? La municipalité consulte-t-elle régulièrement le comité ?

Remarque : sur la base de l'expérience et du retour d'information émanant des pairs, les indicateurs projetés ont été édités après les premières visites de pairs. *Un ensemble actualisé d'indicateurs est donné dans la section B, pages 17-18*

INTI-CITIES PEER REVIEW TRAINING

FORMATION À LA REVUE ENTRE PAIRS INTI-CITIES

Dans le cadre du projet INTI-CITIES, une session de formation de 2 jours a été organisée un mois avant la première revue des pairs. Pendant cette session, les équipes de revue des pairs ont été formées, des instructions ont été fournies aux villes hôtes et tous les participants ont pris part à des exercices de formation interactifs pour mettre en pratique les techniques d'entretien. L'équipe convient d'utiliser l'entretien comme principal outil pendant les visites de revue des pairs avec des équipes de deux pairs questionnant des interlocuteurs individuels. Les entretiens durent environ une heure (davantage si une interprétation est nécessaire). Des ateliers étaient organisés dans certains cas pour collecter les points de vue de groupes d'interlocuteurs plus étoffés.

Etape 1 : Définir le référentiel et les indicateurs

Dans cette étape, les pairs décident d'un thème central pour la revue entre pairs. Ils définissent ensemble les normes du référentiel et formulent les indicateurs. Ces indicateurs les aident à comprendre et évaluer les progrès réalisés vers l'idéal exprimé dans le benchmark. Ils peuvent être utilisés pour trouver les mesures prises pour réaliser les objectifs du benchmark et évaluer le succès de ces mesures.

- L'évaluation comparative doit **explorer les domaines où il y a des améliorations à effectuer**, et où les apports des pairs peuvent être pratiques, utiles et bienvenus.
- Si le référentiel doit être appliqué à un certain nombre de contextes différents et recherche des données comparables, il est intéressant qu'il soit conçu comme instrument de recherche sur les mécanismes **de décision** plutôt que sur, par exemple, des objectifs ou résultats ne pouvant être comparés entre les différentes villes.
- Les normes du référentiel s'appuient sur et rassemblent les politiques et pratiques 'idéales' qui sont en place dans différentes villes. Toutefois, bien que les villes partagent des objectifs d'intégration de base et se trouvent face à des défis d'intégration similaires, les approches politiques, l'organisation de l'administration et les cultures de travail diffèrent à de nombreux points de vue. Il est donc difficile de développer un ensemble de normes qui soit reconnu comme 'idéal' par toutes les municipalités. Le **référentiel et les indicateurs doivent être approuvés par l'ensemble des pairs**.
- Il existe de nombreuses manières d'organiser des structures de gouvernance pour satisfaire les objectifs du référentiel. **Les indicateurs ne doivent pas être trop prescriptifs** et doivent au contraire laisser l'espace aux villes de développer leurs propres manières de traiter ces défis, afin de permettre innovation et créativité.
- Les pairs doivent s'efforcer de réaliser **un équilibre entre la formulation d'indicateurs très spécifiques** qui peuvent ne pas être pertinents dans tous les contextes, **et d'indicateurs plus décontextualisés**, applicables à tous les contextes mais qui en deviennent trop abstraits.

Etape 2 Formation des équipes de revue des pairs

Une session de formation de deux jours en préalable à la revue des pairs est essentielle tant pour les équipes de revue des pairs que pour les villes hôtes, ceci pour clarifier certains aspects de la méthodologie.

- Les villes hôtes reçoivent des recommandations sur l'élaboration de leur rapport initial. Les pairs, quant à eux, reçoivent des recommandations pour la conduite d'une revue préparatoire.
- La session de formation est une bonne occasion pour les pairs d'apprendre à se connaître et de recevoir une formation sur la conduite d'entretiens et l'organisation d'ateliers ou de groupes de discussion.
- La réalisation d'entretiens modèles permet de donner aux pairs les aptitudes et la confiance dont ils auront besoin pour les visites de revue des pairs.
- La session de formation est aussi utilisée pour organiser les équipes de revue des pairs et désigner pour chacune d'elles des chefs d'équipe. Les chefs d'équipe agiront comme « ambassadeurs » dans le cadre des relations entre leur équipe et la ville hôte.

RAPPORT INITIAL INTI-CITIES : INFORMATIONS CONTEXTUELLES

Chacune des INTI-CITIES a produit un rapport d'évaluation initial, précédé d'une présentation du panorama local en ce qui concerne l'intégration et fournissant une vue d'ensemble des points suivants :

1. **Caractéristiques principales** de la municipalité (composition de la population, économie, etc.) y compris les aspects ayant un impact sur la gouvernance de l'intégration.
2. **Rôle de la municipalité** dans la prestation des politiques et services publics. Un schéma montrant la structure politique, administrative et opérationnelle de la municipalité avec l'indication des compétences légales et des activités des services, sociétés et partenariats impliqués dans la prestation des services.
3. **Division des responsabilités** entre les niveaux local, régional et national d'administration.
4. **Arrangements sur la prise de décision politique** et l'équilibre politique de la municipalité.
5. **Stratégies, plans et actions** pertinents qui contribuent, ensemble, à la gouvernance de l'intégration, y compris la manière dont la municipalité définit les 'immigrés'.
6. **Arrangement de travail conjoint**s entre les parties prenantes, par ex. groupes de travail impliqués dans la gouvernance de l'intégration.
7. **Budgets disponibles pour la gouvernance de l'intégration** afin de mettre en oeuvre les actions, accompagnés du détail des fonds levés localement, au niveau régional et des fonds octroyés par des organismes nationaux ou européens.

Etape 3 : Rapport initial de la ville hôte

Chaque ville hôte formule des politiques et pratiques avec des paramètres locaux – et nationaux – potentiellement très différents. Avant la visite de revue des pairs, les villes hôtes fournissent à ces pairs les informations contextuelles nécessaires pour qu'ils comprennent ce qu'ils observent, adaptent leurs attentes et commencent à proposer des recommandations appropriées et utiles. Les villes hôtes mettent aussi l'évaluation en marche en fournissant leur propre auto-évaluation.

- Les villes hôtes reçoivent un **modèle** pour rédiger un rapport initial bien avant la visite de revue des pairs. Ce rapport commence par 1) définir les informations contextuelles avant de 2) fournir une auto-évaluation des politiques et pratiques.
- **Les informations contextuelles fournies dans la première partie du rapport initial doivent être complètes**. Lorsqu'elles décident de fournir aux pairs des documents de support (documents de stratégie, rapports d'activité, etc.), les villes hôtes doivent tenir compte du fait que les pairs **ont un temps limité** pour appréhender ces informations. Ils auront toujours le temps d'en apprendre davantage sur l'environnement lorsque la visite commencera.
- **Dans la seconde partie du rapport initial, la municipalité doit évaluer ses propres progrès** par rapport à chacun des indicateurs, en faisant la distinction entre les aspirations ou les ambitions et les réalisations réelles, tout en restant **ouverte par rapport à ses points faibles**.
- Pour chaque indicateur, la ville hôte doit **illustrer ses propos par des exemples et expliquer le 'comment', le 'pourquoi' et le 'qui'**. Le rapport initial indique au lecteur quelle personne est politiquement et opérationnellement responsable des problèmes traités par chaque indicateur - ceci aidera les pairs à déterminer à qui ils doivent parler pendant leur visite.
- Idéalement, le rapport doit être rédigé en partenariat avec le réseau d'acteurs qui travaillent avec la municipalité pour produire des services et une politique d'intégration, de façon à impliquer dès le départ les parties prenantes et à donner une vision globale de la situation. Le rapport doit cependant donner une **vision cohérente de la situation**.

« ! »

Afin de prendre garde à ne pas introduire un parti pris dans le rapport, les pairs doivent comprendre sa provenance : qui a été impliqué dans sa préparation, dans quelles conditions ? Quel était le degré d'implication politique ?

« ! »

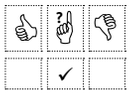
L'auto-évaluation de la ville doit être diffusée à l'attention de l'équipe de revue des pairs suffisamment longtemps à l'avance pour que les pairs puissent se familiariser avec son contenu et mener à bien leur revue préparatoire.

Etape 4 : Revue préparatoire entre pairs

Les pairs débutent leur évaluation à distance en utilisant un modèle pour réaliser individuellement une étude préparatoire du rapport d'auto-évaluation de la ville hôte. Les pairs examinent et étudient attentivement les documents remis à l'appui du rapport. Ces études sont rassemblées et partagées entre équipes, en amont de la visite des pairs.
L'exemple ci-dessous propose un extrait d'une étude préparatoire d'une équipe de revue entre pairs. Pour chaque indicateur, les pairs :

- **Jugent les performances**. En fonction des éléments fournis, comment la ville se place-t-elle par rapport à l'indicateur du référentiel, au-dessous, à parité ou au-dessus ? Ou bien faut-il davantage d'informations pour parvenir à un consensus initial ?
- **Développent des hypothèses.** Les pairs utilisent ce qu'ils lisent pour développer une image de ce qui se passe dans la ville hôte et définir une hypothèse de base pour chaque indicateur, qui sera testée pendant la visite.
- **Formulent des questions.** Quels éléments sont nécessaires pour développer une compréhension des performances de la ville, recouper les éléments fournis dans le rapport initial et vérifier les hypothèses préliminaires ?
- **Décident des personnes à rencontrer**. Le rapport initial doit indiquer aux pairs qui, au sein de la municipalité, détient la responsabilité des problèmes traités par chaque indicateurs, afin qu'ils puissent décider qui rencontrer pour entendre divers points de vue.

REVUE PRÉPARATOIRE INTI-CITIES

Référence de l'indicateur	» Performance	» Hypothèse	» A demander / A rencontrer
Coopération administrative : indicateur n° 3 *La municipalité a-t-elle un comité consultatif permanent sur l'intégration des immigrés qui inclut des personnes représentatives et ayant les qualifications appropriées, issues de la société civile, d'associations d'immigrés et du secteur privé ? La municipalité consulte-t-elle régulièrement le comité ?*		Partant des informations fournies dans le rapport initial de la ville hôte - nous savons que la ville a un comité consultatif permanent de 15 membres, qui se réunit 4 fois par an. - nous ne savons pas quel est le niveau de représentativité ou de qualification de ses membres. - nous soupçonnons que la municipalité ne tire pas le entièrement parti des avis du comité.	- Origine des membres du comité. Comment ont-ils été nommés ? - Le comité est-il pris au sérieux ? Avec quelle fréquence le comité est-il consulté par la municipalité ? - Quelles recommandations récentes ont été faites ? Quel suivi le comité leur a-t-il réservé ? » A rencontrer : *Président du comité*

« « « « « « « « « « ! » » » » » » » » » » » »

pour bien fonctionner, un calendrier ne doit pas seulement prévoir des entretiens et ateliers en nombre suffisant pour permettre une évaluation approfondie, il doit aussi laisser du temps aux pairs pour (1) qu'ils se préparent et se familiarisent avec l'approche de la ville par rapport à l'intégration ainsi qu'avec le contexte national dans lequel l'action de la ville s'inscrit ; et (2) qu'ils puissent discuter des résultats les uns avec les autres.

Etape 5 : Visite des pairs

L'équipe de revue des pairs se rend dans la ville hôte pour développer son évaluation et vérifier ses hypothèses. Lors de discussions avec le personnel municipal, les politiciens locaux, les organisations partenaires et les groupes d'immigrés, les pairs étudient et résolvent les zones d'incertitude. Ils rassemblent de la documentation supplémentaire, des avis et des points de vue complétant ceux déjà fournis par la municipalité dans son rapport initial.

- **La première demi-journée est consacrée à la préparation**. Les pairs parcourent ensemble leur revue préparatoire et demandent à la ville hôte de leur présenter son approche de l'intégration des immigrés. Les pairs organisent et commencent à préparer les entretiens et ateliers.
- **Les deux jours suivants** sont consacrés aux entretiens et ateliers. Chaque membre de l'équipe doit mener deux à cinq entretiens par jour. Pendant la conduite des entretiens, les autres membres rédigent leurs conclusions.
- **La demi-journée finale** sert à récapituler les informations, se mettre d'accord sur les principales conclusions et présenter brièvement les résultats à la ville.

CALENDRIER INTI-CITIES

Heure	Jour 1	Jour 2		Jour 3		Jour 4
09.00 - 10.00		Entretien 1 JB & FC	Entretien 2	Entretien 15	Entretien 16	Les pairs rassemblent les résultats et en discutent.
10.00 - 11.00		Entretien 3	Entretien 4	Entretien 17	Entretien 18	
11.00 - 12.00		Entretien 5	Entretien 6	Entretien 19	Entretien 20	
12.00 - 13.00	Les pairs arrivent dans la ville hôte	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 21	Entretien 22	Les pairs présentent les principales conclusions à la ville hôte
13.00 - 14.00						
14.00 - 15.00	Les pairs examinent ensemble leurs revues réparatoires	Entretien 9	Entretien 10	Entretien 23	Entretien 24	Les pairs quittent la ville hôte
15.00 - 16.00	Possibilité de demander des éclaircissements à la ville ôte	Entretien 11	Entretien 12	Entretien 25	Entretien 26	
16.00 - 17.00	Présentation de la ville hôte sur sa politique d'intégration	Entretien 13	Atelier A	Entretien 27	Atelier B	
17.00 - 18.00	Organisation des entretiens et préparation des questions	Entretien 14		Entretien 28		

COLLECTE D'ÉLÉMENTS PAR INTI-CITIES

L'indicateur de coopération administrative, défini à la page 11 pourrait avoir soulevé des questions sur les origines des membres du comité, la fréquence avec laquelle il est consulté par la municipalité et le suivi consenti par la municipalité aux recommandations mises en avant par le comité. Les réponses sont souvent non quantitatives et les pairs doivent procéder à une évaluation nuancée. Les produits de chaque entretien sont ensuite enregistrés dans une base de données sous la forme suivante :

AC/I/3 – Entretien 17 – JB & FC (initiales des interviewers)

Bien que le comité semble inclure des personnes suffisamment représentatives et ayant les qualifications appropriées, il n'est pas régulièrement consulté – son avis lui a été demandé en une seule et unique occasion depuis le début de l'année.

Etape 6 : Faire une évaluation

Le référentiel et ses indicateurs guident le processus de revue. Pendant chaque entretien, les pairs utilisent toute une série d'indicateurs pour collecter les informations qui leur permettront d'évaluer les performances par rapport au référentiel.

- Les **indicateurs doivent structurer les entretiens**, en renseignant chacune des questions des pairs.
- Chaque **'élément explicatif' collecté doit être lié à l'indicateur pertinent** et conservé dans une base de donnée ou '**banque d'éléments explicatifs**'.
- **Les pairs se reposent sur cette base de données pour tirer leurs conclusions** sur les performances de la ville et doivent soigneusement documenter l'historique de leurs résultats. Des informations contextuelles supplémentaires doivent être enregistrées lorsqu'elles sont particulièrement pertinentes.
- Il est utile d'adopter des **codes de couleur** qui permettent de distinguer entre les éléments qui suggèrent que la ville satisfait ou même dépasse le référentiel, qu'elle ne le satisfait pas et ceux qui ne permettent pas de conclure.
- Les pairs **identifient les points faibles** et essaient de **comprendre quelles barrières empêchent de progresser.** Ils recherchent également des exemples de bonnes pratiques pouvant être transférées dans d'autres villes.

REPORTING INTI-CITIES

Si les résultats obtenus pour l'indicateur AC/I/3 (ci-dessus) avaient été corroborés par deux personnes interviewées ou plus, les pairs auraient inclus une recommandation pertinente dans le rapport présenté à la ville. Ils auraient suggéré que le comité consultatif soit consulté plus fréquemment et, s'ils l'avaient jugé souhaitable, ils auraient pu recommander un calendrier de consultation.

« « « « « « « « « « **« ! »** » » » » » » » » » » »

l'application d'indicateurs de référentiel nécessite de faire preuve d'une certaine souplesse. Dans ce cas, le fait de savoir si la ville a ou non un comité consultatif permanent peut être sans conséquence si elle consulte régulièrement des personnes représentatives de la société civile, des associations d'immigrés et du secteur privé. C'est aux pairs de décider ce que consultation 'régulière' doit signifier et quels doivent être les moyens de cette consultation.

« « « « « « « « « « **« ! »** » » » » » » » » » » »

les pairs doivent prendre soin de distinguer entre l'avis des personnes interrogées et les faits étayés par des éléments réels, et ne doivent tenir compte que de ces derniers éléments. Ils doivent recouper ce qu'ils entendent avec d'autres informations disponibles dans le rapport initial de la ville hôte.

Etape 7 : Retour d'information

A la fin de la visite de revue des pairs, les entretiens étant encore bien présents à l'esprit, les pairs se retrouvent pour définir un ensemble un résumé de leurs conclusions et présenter ces observations préliminaires à la ville. Dans les semaines suivant la visite, l'équipe se retrouvera pour parcourir les éléments collectés et rédiger un rapport écrit complet pour la ville.

- La **base de données donne un point de départ d'identification les tendances**, les forces et les faiblesses. Les résultats ne doivent être utilisés que lorsque les informations sont corroborées par deux entretiens ou plus.
- Il est vital que les **pairs soient d'accord et documentent le résumé de leurs conclusions avant de quitter la ville**.
- Reconnaissant que le référentiel par rapport auquel les villes sont évaluées définit des normes très exigeantes, les pairs doivent s'efforcer de construire un tableau équilibré dans lequel **la critique constructive sera tempérée par des félicitations** lorsque celles-ci sont méritées.
- A partir de leur expérience et de leur expertise, **les pairs développent des recommandations concrètes** visant à aider la ville hôte à progresser pour atteindre les normes du référentiel.
- Pour que les résultats et recommandations des pairs soient légitimes, ils doivent être développés et validés par tous les pairs. La rédaction du rapport doit être un effort collectif.

Le chef de l'équipe des pairs retourne dans la ville pour présenter les principaux résultats du rapport écrit des pairs à une assemblée de personnels issus des services de la ville, de ses partenaires, des parties prenantes et de membres de la presse.
La ville hôte reçoit les recommandations des pairs et s'engage à agir sur les points les plus pertinents.

LE REFERENTIEL INTI-CITIES

B

LE REFERENTIEL INTI-CITIES

Cette section de la publication définit les indicateurs qui ont été développés pour le projet INTI-CITIES pour aider les pairs à mener leur évaluation des quatre piliers de la gouvernance de l'intégration.

1.

GOUVERNANCE GÉNÉRALE : les municipalités ont besoin d'une approche stratégique de la gouvernance de l'intégration, à l'échelle de toute la ville, et ce depuis la planification jusqu'à l'évaluation.

2.

AUTONOMISATION INDIVIDUELLE DES IMMIGRÉS : Les municipalités doivent s'efforcer d'accroître les capacités et ressources de tous les citoyens, y compris les immigrés, pour prendre des décisions informées et transformer ces choix en actions et résultats souhaités.

3.

COOPÉRATION ADMINISTRATIVE : Les municipalités doivent s'organiser pour fournir des services cohérents à tous les citoyens, y compris les immigrés. Reconnaissant que l'intégration est une problématique transversale, les différents services doivent pouvoir travailler ensemble sur des projets communs.

4.

PARTENARIATS DE TRAVAIL : Les municipalités doivent développer des partenariats avec des organisations de la société civile (y compris des associations d'immigrés et d'entraide), des groupes d'intérêt et sociétés du secteur privé. Ces partenariats doivent être soutenus par des accords administratifs solides.

Le référentiel INTI-CITIES a été développé pour servir d'instrument de recherche fournissant les bases d'exploration des politiques et pratiques d'intégration des villes, et non comme le 'seul et unique' modèle d'intégration à promouvoir ou cautionner. Il rassemble diverses sources, y compris d'anciens projets de d'évaluations comparatives, de recherches politiques et de chartes et normes existantes.

Un ensemble d'indicateurs a été conçu pour permettre aux pairs d'évaluer le progrès des villes par rapport aux normes du référentiel pour chaque pilier de gouvernance. Pendant les visites de revue des pairs, ceux-ci ont rassemblés des informations par le biais d'entretiens et en consultant des documents municipaux pour juger des performances par rapport à chacun des indicateurs. Considérons par exemple le premier indicateur Gouvernance générale – Ambition :

'La municipalité adopte un plan stratégique pour l'intégration des immigrés, basé sur une évaluation des besoins, et qui sert de cadre pour les politiques à mettre en place. »

Les pairs pourront avoir choisi de s'entretenir avec le membre élu responsable de l'intégration des immigrés ainsi qu'avec les administrateurs responsables de la rédaction du Plan stratégique. Ils auront également consulté le plan lui-même.

Les indicateurs ont été organisés pour explorer cinq dimensions transversales qui traversent tous les piliers : ambition, leadership, ressources, mise en oeuvre et évaluation. Ils ont été élaborés puis discutés par les pairs au début du projet. Les visites de revue des pairs ont servi de 'terrain d'essai' pour les indicateurs qui ont ensuite été révisés à la lumière de leur application sur le terrain, et en tenant compte des commentaires effectués par les villes hôtes et les pairs.

GOUVERNANCE GÉNÉRALE :

les municipalités ont besoin d'une approche stratégique de la gouvernance de l'intégration, à l'échelle de toute la ville, et ce depuis la planification jusqu'à l'évaluation.

Gouvernance générale : Ambition

1 La municipalité adopte un plan stratégique pour l'intégration des immigrés, basé sur l'évaluation des besoins, et qui sert de cadre pour les politiques à mettre en place.
2 Cette stratégie est intégrée dans tous les portefeuilles pertinents et à tous les stades du développement des politiques.
3 Un administrateur est nommé comme point focal d'intégration ('Agent d'intégration') et dirige le comité inter-départemental sur l'intégration.
4 L'agent d'intégration effectue s'assure de l'incorporation de l'intégration dans l'élaboration des politiques de la municipalité, et en assure une promotion efficace.
5 La municipalité adopte une stratégie de liaison avec les administrations aux niveaux régional, national et européen.
6 La municipalité collecte des données spécifiques sur les communautés d'immigrés, y compris sur leurs schémas d'installation.

Gouvernance générale : Leadership

1 Les responsables politiques de la municipalité se sont engagés publiquement à ce que l'intégration des immigrés soit une priorité essentielle en termes de ressources et d'action.
2 Il y a un engagement de tous les partis politiques aux principes de l'intégration des immigrés et du plan stratégique adopté par la municipalité dans ce domaine. Cet engagement dépasse la durée d'un mandat.
3 Les responsables de la municipalité soulignent la contribution des immigrés à la ville et à la communauté, en honorant l'engagement des volontaires et les initiatives des organisations de la société civile, des associations d'immigrés et d'immigrés individuels.

Gouvernance générale : Ressources

1 La municipalité réserve des ressources financières, en personnel et autres appropriées, pour ses activités d'intégration et pour atteindre ses objectifs en la matière.
2 La municipalité a une politique d'action positive en termes de recrutement de personnels, qui renforce la diversité de sa main d'œuvre.
3 La municipalité intègre les questions inter-culturelles et les points de vue des immigrés dans les programmes de formation de personnels appropriés.
4 La municipalité a une action positive en termes d'approvisionnements publics, ce qui lui permet de renforcer la diversité parmi ses fournisseurs et sous-traitants (i.e., "diversité des fournisseurs").
5 La municipalité prévoit des financements et formations appropriés aux associations d'immigrés et organisations de la société civile.

Gouvernance générale : Mise en oeuvre

1 La municipalité a un comité inter-départemental permanent pour l'intégration des immigrés, qui intègre des politiciens et personnels expérimentés et dispose de ressources appropriées.
2 Chaque service au sein de la municipalité a nommé une personne de contact qui est responsable de la gestion de la contribution du département au plan stratégique et du suivi des réussites et échecs de l'intégration des immigrés.
3 La municipalité a un comité consultatif permanent sur l'intégration des immigrés qui inclut des représentants ayant les qualifications appropriées issus de la société civile, d'associations d'immigrés et du secteur privé. La municipalité consulte régulièrement le comité.
4 La municipalité adapte ses services et les opportunités (ou celles d'agences sous-traitantes) pour satisfaire les besoins de sa population diverse et renforcer le processus d'intégration des immigrés y compris leur potentiel de participation pleine et entière.

Gouvernance générale : Evaluation

1 La municipalité conduit régulièrement une évaluation des résultats de sa politique et de ses pratiques d'intégration des immigrés (y compris dans leurs aspects stratégiques et de mise en oeuvre) et fait part de ces résultats à toutes les parties prenantes.
2 La municipalité présente régulièrement les résultats de sa politique d'intégration des immigrés au public.
3 La municipalité a mis en place des indicateurs mesurant la réussite et l'échec au niveau des processus et des résultats et passe régulièrement en revue ces indicateurs.
4 La municipalité comprend pourquoi ses politiques ne fonctionnent pas et s'engage à changer les politiques et pratiques qui sont en échec.
5 La municipalité utilise les résultats de l'évaluation (bonnes et mauvaises pratiques, facteurs critiques de succès, etc.) pour la planification de sa politique.
6 La municipalité est ouverte à l'évaluation par des tierces parties.

AUTONOMISATION INDIVIDUELLE DES IMMIGRÉS :

Les municipalités doivent s'efforcer d'accroître les capacités et ressources de tous les citoyens, y compris les immigrés, pour prendre des décisions informées et transformer ces choix en actions et résultats souhaités.

Autonomisation individuelle : Ambition

1 Le plan stratégique de la municipalité sur l'intégration des immigrés est préparé en collaboration avec les immigrés et les associations d'immigrés et leurs avis se retrouvent dans le document.
2 Les citoyens (y compris les immigrés) ont connaissance du concept et de la stratégie d'intégration de la municipalité.

Autonomisation individuelle : Leadership

1 Les immigrés et associations d'immigrés et organisations de la société civile sont régulièrement consultés par les leaders et les membres élus de la municipalité.

Autonomisation individuelle : Ressources

1 Les effectifs de la municipalité sont divers et reflètent la composition de la population de la ville.
2 La pratique d'approvisionnement de la municipalité est diverse et reflète la composition des fournisseurs possibles de la ville.
3 Les personnels de la municipalité et des agences de mise en oeuvre font preuve d'une sensibilité et d'une compréhension des enjeux interculturels.

Autonomisation individuelle : Mise en oeuvre

1 Les immigrés et associations d'immigrés participent activement aux réunions et activités du comité consultatif permanent sur l'intégration.
2 Lors de l'accès aux services fournis par la municipalité et/ou ses partenaires, les immigrés individuels peuvent aussi s'exprimer dans leur propre langue par l'utilisation d'un interprète, si nécessaire.
3 En cas de conflit dans l'accès aux services fournis par la municipalité ou ses partenaires (par ex. emploi, logement, etc.), les immigrés peuvent demander de l'aide à un médiateur indépendant approprié (qui peut être d'origine immigrée) formé aux droits, obligations, pratiques et habitudes de la communauté hôte.
4 Les immigrés assistent aux cours de langue fournis par la municipalité ou ses partenaires et obtiennent un certificat approprié, le cas échéant.
5 Les immigrés tirent parti des opportunités offertes par la municipalité ou ses partenaires pour acquérir des aptitudes et compétences liées à des activités volontaires et une participation politique, telle que la participation aux conseils de classe ou en tant que scrutateurs lors des élections.
6 Les immigrés tirent parti des opportunités offertes par la municipalité ou ses partenaires pour acquérir des aptitudes et compétences liées à l'emploi et à l'apprentissage tout au long de la vie, telles que les compétences en informatique et en communication, les langues étrangères ou des connaissances pour pouvoir s'établir à son compte.

Autonomisation individuelle : Evaluation

1 La recherche et l'évaluation de la satisfaction de l'usager est conçue pour comprendre et refléter le point de vue de l'immigré.
2 Les résultats de l'évaluation sont utilisés pour changer les politiques et les pratiques.

COOPÉRATION ADMINISTRATIVE :
Les municipalités doivent s'organiser pour fournir des services cohérents à tous les citoyens, y compris les immigrés. Reconnaissant que l'intégration est une problématique transversale, les différents services doivent pouvoir travailler ensemble sur des projets communs.

Coopération administrative : Ambition

1 Le plan stratégique annuel de la municipalité sur l'intégration est préparé en collaboration avec tous les services et sociétés municipaux pertinents et avec leurs apports.
2 La municipalité comprend comment ses sociétés, bureaux, services et activités peuvent contribuer à réaliser ses objectifs d'intégration.
3 Il existe une approche ouverte et évoluée pour le partage et la combinaison de ressources entre services municipaux.
4 Le dialogue structuré établi par la municipalité avec les niveaux régional, national et européen de gouvernance permet d'anticiper et d'évaluer l'impact des mesures.
5 A travers ses activités, la municipalité réussit à influencer les politiques d'intégration aux niveaux national et européen.

Coopération administrative : Leadership

1 Les leaders et les membres élus de la municipalité apportent un appui politique approprié au comité interdépartemental permanent sur l'intégration.

Coopération administrative : Ressources

1 Chaque département et société de la municipalité dispose des ressources nécessaires pour apporter sa contribution prévue au plan stratégique.
2 Le personnel et les ressources financières du comité interdépartemental permanent sur l'intégration des immigrés sont suffisants pour assumer la contribution prévue au plan stratégique.
3 Le comité interdépartemental bénéficie d'échanges réguliers de connaissances et pratiques avec ses équivalents dans d'autres villes nationales et européennes.

Coopération administrative : Mise en oeuvre

1 Le travail interdépartemental sur l'intégration des immigrés a un bon rapport coût-efficacité et atteint les objectifs fixés par le plan stratégique.
2 Le travail interdépartemental sur l'intégration des immigrés utilise ses ressources efficacement pour réaliser les objectifs du plan stratégique.

Coopération administrative : Evaluation

1 Le comité interdépartemental procède à une évaluation *ex-ante* des politiques proposées dans tous les domaines et travaille avec les départements pertinents si des problèmes soulèvent des préoccupations relatives à l'intégration des immigrés (évaluation de l'égalité pour l'intégration des immigrés/évaluation de l'impact sur l'intégration des immigrés).
2 Le travail du comité interdépartemental sur l'intégration et celui du point focal de l'intégration dans chaque département de la ville font l'objet d'une évaluation régulière par la municipalité conformément aux lignes de la stratégie d'évaluation de cette dernière.

PARTENARIATS DE TRAVAIL :
Les municipalités doivent développer des partenariats avec des organisations de la société civile (y compris des associations d'immigrés et d'entraide), des groupes d'intérêt et sociétés du secteur privé. Ces partenariats doivent être soutenus par des accords administratifs solides.

Travail en partenariat : Ambition

1 La municipalité conçoit l'intégration comme une responsabilité partagée et voit la construction d'un partenariat comme une norme plutôt que comme une exception pour développer des actions et initiatives d'intégration.
2 Les projets basés sur le partenariat sont décomposés en objectifs SMART (spécifique, mesurable, réalisable, financé, temporel), qui sont livrables à court terme, à moyen terme et à long terme.

Travail en partenariat : Leadership

1 La municipalité propose un leadership clair dans son processus de mise en oeuvre de partenariats, à partir d'une compréhension partagée par tous les partenaires des intérêts de toutes les sections de la communauté.
2 Les responsables de la municipalité s'engagent à assurer que les partenariats organisés soient sains et réalisent les ambitions proposées.

Travail en partenariat : Ressources

1 Le personnel de la municipalité est parfaitement formé pour travailler en partenariat avec d'autres organisations, y compris des organisations du secteur privé, des organisations de la société civile et des associations d'immigrés.
2 Des ressources suffisantes financières et en personnel sont engagées pour assurer une coopération efficace dans les partenariats.
3 Les partenaires de la municipalité exploitent au mieux les compétences linguistiques et culturelles de leur personnel pour fournir des services aux citoyens.
4 L'agent d'intégration de la municipalité est considéré comme un expert sur les questions d'intégration et est fréquemment et régulièrement consulté par les partenaires appropriés.
5 La municipalité a établi un partenariat durable et efficace avec des institutions de recherche locales, qui soutient directement sa politique avec des connaissances et est complémentaire aux données collectées en interne par la municipalité.

Travail en partenariat : Mise en oeuvre

1 Les organisations du secteur privé, de la société civile, les groupes d'intérêts et les associations d'immigrés assistent régulièrement aux réunions du comité consultatif permanent sur l'intégration mis en place par la municipalité et y participent activement.
2 La municipalité a établi un partenariat durable et efficace avec des institutions éducatives locales, des organisations de la société civile et des associations d'immigrés pour offrir des opportunités d'apprentissage liées à la langue, à l'histoire, à la culture de la société et de la ville hôtes.
3 La municipalité a établi un partenariat durable et efficace avec les partenaires sociaux locaux (syndicats et associations d'employeurs, mais aussi associations d'entrepreneurs immigrés), des institutions éducatives locales, des associations d'immigrés et autres acteurs locaux pertinents pour offrir des opportunités d'apprentissage liées à une participation économique et à la formation continue comme par exemple les compétences informatiques, de communication ou d'emploi à son propre compte.
4 La municipalité a défini un partenariat durable et efficace avec des institutions éducatives locales, des organisations de la société civile locale et des associations d'immigrés pour créer des opportunités d'apprentissage liées aux activités de bénévolat et à à la participation politique, telles que la participation aux conseils d'école, par exemple.
5 La municipalité a défini un partenariat durable et efficace avec des associations d'immigrés et des organisations de la société civile pour désigner des résidents (d'origine étrangère) sélectionnés pour servir de médiateurs et pour leur fournir une formation appropriée.
6 La municipalité a établi un partenariat durable et efficace avec des communautés religieuses, organisations de la société civile et associations d'immigrés pour créer des opportunités pour le dialogue interreligieux tel que les groupes multireligieux.
7 La municipalité a établi un partenariat durable et efficace avec les organisations de la société civile, les associations d'immigrés et groupes citoyens locaux pour créer des opportunités de dialogue interculturel, telles que cours de cuisine, festivals de musique et autres événements dans lesquels les communautés d'immigrés peuvent présenter leur héritage culturel et interagir avec les citoyens locaux qui ne sont pas d'origine immigrée.
8 La municipalité a mis en place un partenariat durable et efficace avec des partenaires appropriés pour concevoir et mettre en oeuvre des initiatives de communication et de sensibilisation afin d'assurer que tous les citoyens, immigrés compris, sont bien informés des services, projets et activités liés à l'intégration.
9 La municipalité a mise en place un partenariat durable et efficace avec des organisations de la société civile et des associations d'immigrés pour définir des activités promouvant la tolérance et l'antiracisme.

Travail en partenariat : Evaluation

1 Tous les partenariats entre la municipalité et les organisations externes sont soumis à une évaluation régulière par la municipalité et/ou des organisations indépendantes.
2 La municipalité évalue la représentativité continue des associations d'immigrés avec lesquelles elle conclut un partenariat, afin de garantir des normes de qualité et de renforcer la confiance.
3 Dans le cadre de l'évaluation, des mécanismes de gestion des performances sont mis en place qui clarifient les responsabilités de toutes les parties dans la réalisation des programmes et des progrès par rapport aux objectifs.
4 La municipalité et ses partenaires, individuellement et collectivement, passent en revue les performances en ayant une culture du débat ouvert et du défi constructif, dans le but d'améliorer la situation de tous les citoyens.

Exploration des arrangements de gouvernance de l'intégration

Cette partie présente les résultats organisés autour de huit points clés de la gouvernance de l'intégration, examinés dans le cadre du projet INTI-CITIES. Les politiques et pratiques d'intégration de six villes ont été comparées au référentiel d'indicateurs présenté dans la Partie B.
Chaque partie débute par une brève description générale des normes du référentiel, se poursuit par la mise en évidence de certains des défis identifiés par les pairs puis présente des idées d'améliorations sous forme de recommandations faites par les pairs.
Cette section présente également une sélection des bonnes pratiques adoptées par les six villes pour répondre aux défis et opportunités soulevés par l'immigration et l'intégration.

C

1 Evaluation des besoins et collecte des données
2 Travailler sur l'intégration au sein de la municipalité
3 Définition des objectifs, allocation des ressources & évaluation
4 Mise en place du leadership et obtention du soutien du public
5 Promotion de la diversité au sein de l'administration de la ville
6 Coopération avec d'autres niveaux de gouvernance
7 Travail avec des partenaires et parties prenantes
8 Autonomisation des immigrés pour leur participation dans la société

1 Evaluation des besoins et collecte des données

Le fait de disposer de données actualisées sur les communautés d'immigrés et sur les schémas d'implantation – ainsi que de prévisions d'évolution de ces schémas – permet aux municipalités de comprendre les objectifs ou les bénéficiaires de leurs politiques et d'adapter leurs approches pour satisfaire des besoins évolutifs en intégrant la flexibilité nécessaire dans leurs arrangements de gouvernance. Des plans stratégiques sur l'intégration peuvent être alimentés par des études personnalisées et des évaluations des besoins élaborées en partenariat avec des instituts de recherche.

QUELS SONT LES DÉFIS ?

Schémas de migration en évolution rapide

Les flux de population ne cessent d'évoluer et sont difficiles à anticiper, ce qui peut rendre difficile pour une municipalité de développer une compréhension des besoins de certains groupes, de bâtir des contacts forts avec eux et d'adapter les politiques en conséquence. Dans certaines villes, les quartiers où la proportion de résidents immigrés est particulièrement forte présentent un taux élevé de rotation des populations. Ces quartiers accueillent les immigrés nouvellement arrivés qui, une fois installés, déménagent vers d'autres parties de la ville. L'instabilité de la population représente un défi pour le travail d'intégration.

Dispositions prises pour les évaluations des besoins structuraux

Les villes peuvent ne pas avoir la capacité de prendre les dispositions nécessaires pour réaliser des évaluations de besoins formelles et régulières dans tous les secteurs. Le risque est que les plans stratégiques ne soient pas renseignés par une compréhension des besoins et que des études obsolètes soient utilisées comme base pour élaborer des politiques.

Coordination des flux de données

Les villes ont parfois des difficultés à coordonner les flux de données. Lorsque les services collectent et analysent les données de façon indépendante, ils bénéficient d'une coordination pour regrouper les informations. Lorsqu'un seul service municipal central coordonne la collecte de statistiques détaillées sur les communautés d'immigrés, il est parfois difficile de communiquer les résultats aux services concernés et de les aider à comprendre comment ils peuvent apporter de la valeur à leur travail.

RECOMMANDATIONS

» Les villes glanent des données sur les communautés d'immigrés à partir d'une gamme de sources existantes : registres de population, dossiers des bénéficiaires de services sociaux, bureaux locaux chargés des impôts, etc. **Des partenariats durables à long terme avec des instituts de recherche, des universités, des bureaux nationaux des statistiques et des associations d'immigrés** peuvent être mis en place pour développer des outils permettant de suivre et d'évaluer les besoins, donnant ainsi les bases d'un changement des politiques de la municipalité.

» Grâce à des mécanismes par lesquels le **personnel en contact avec le public, les partenaires de la société civile et d'autres acteurs travaillant sur le terrain peuvent systématiquement évaluer et rapporter les évolutions**

ADAPTER L'ÉVALUATION DES BESOINS : GÊNES

Un accord de coopération a été établi entre la Ville de Gênes et l'Université de Gênes pour fournir à la municipalité des informations actualisées sur les besoins évolutifs des immigrés. Un autre institut de recherche fournit à la municipalité des informations supplémentaires sur les communautés d'immigrés à Gênes (ségrégation spatiale, besoins en logement, etc.)

COLLECTE DE DONNÉES : HELSINKI

En utilisant les données de ses registres d'usagers, les services sociaux de la ville d'Helsinki établissent des statistiques annuelles détaillées sur leurs bénéficiaires et services. Ces données alimentent naturellement les systèmes des services de statistiques urbaines. La coopération entre les services est souple et lorsque des besoins de données spécifiques sont identifiés, le service Statistiques négocie avec le service correspondant. Par exemple, la statistique annuelle sur les avantages sociaux produite par l'unité de statistiques des services sociaux contient relativement peu d'informations sur les bénéficiaires ayant des origines linguistiques différentes. Grâce aux conseils donnés par un chercheur du service des statistiques urbaines, l'unité de statistiques des services sociaux a pu développer un mécanisme lui permettant de rassembler un ensemble plus élaboré de statistiques dans ce domaine.

des besoins, la municipalité dispose d'une image beaucoup plus complète de la situation évolutive des immigrés dans la ville.

» La création de **réseaux de "personnes de contact dans les communautés"** nécessite la formation et l'autonomisation au niveau local de personnes ayant une compréhension détaillée d'un groupe donné. Ces chercheurs communautaires peuvent utiliser leurs connaissances et leurs réseaux pour faciliter la collecte des données et leur interprétation sur différentes problématiques (racisme et discrimination, sécurité, etc.)

» La **tâche consistant à coordonner la collecte des données dans un seul service municipal central et à les diffuser de manière conviviale à ceux qui peuvent en avoir besoin** est exigeante. Il est impératif de disposer de canaux de communication fluides pour faciliter la circulation des données entre l'unité de collecte et d'autres services, y comprisavec des sociétés municipales, des fournisseurs de services et des organisations de la société civile, ainsi qu'avec des associations d'immigrés ou d'entraide.

Bien que chaque ville aborde la question de l'intégration d'une façon qui lui est propre, la plupart ont adopté un plan stratégique pluriannuel définissant des objectifs de travail plus ou moins spécifiques dans le domaine de l'intégration des immigrés. Dans certains cas, un document stratégique à long terme définit une vision générale et plutôt abstraite de la ville. Il est complété par des plans d'action définissant des objectifs à moyen ou court terme et qui peuvent être personnalisés en fonction des services.

A Malmö, Helsinki et Düsseldorf, des plans stratégiques existent pour traiter de façon spécifique l'intégration des immigrés. Ces plans ont été mis en place depuis plusieurs années et sont en cours de révision pour répondre aux nouvelles réalités et refléter de nouvelles idées sur la meilleure manière de traiter les questions en jeu. **A Gênes,** une petite partie du 'Plan social' de la ville est dédiée à des mesures destinées à promouvoir l'intégration des immigrés.

Quant à Rotterdam, elle a, ces dernières années, modifié de façon significative son approche de l'intégration, en abandonnant une politique spécifique sur l'intégration des immigrés pour adopter une politique 'intégrée' unique pour tous ses citoyens, en développant l'idée d'une communauté urbaine collective unique. A Rotterdam comme à Lyon, cette approche est utilisée pour éviter la fragmentation des sociétés en fonction de critères ethniques. **Lyon** n'a pas de politique 'd'intégration' en tant que telle. Sa politique se concentre au contraire sur l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination.

Un document pluriannuel agit comme plan stratégique pour l'intégration des résidents immigrés. Ce plan témoigne de l'engagement de la ville vis-à-vis de l'intégration, et permet de définir des responsabilités grâce aux données y figurant. Il propose le cadre général des initiatives d'intégration et peut fixer des objectifs plus ou moins spécifiques.

2 Travailler sur l'intégration au sein de la municipalité

Les villes reconnaissent que l'intégration est une problématique transversale qui nécessite la contribution et la coopération d'une large palette de politiques sectorielles. Ces politiques sont développées, mises en oeuvre et évaluées en collaboration avec les sociétés et services municipaux correspondants pour favoriser un sentiment collectif d'appropriation et de responsabilité par rapport à l'intégration et encourager une approche globale de réponse aux défis ainsi posés.

Les structures administratives peuvent être organisées de différentes façons afin de s'assurer que cette problématique est intégrée dans le travail des autres service. Ainsi, l'intégration est placée sous le mandat spécifique d'un élu, qui assume une responsabilité politique claire par rapport à ce problème ; un fonctionnaire de haut rang de la municipalité est désigné comme point central de l'intégration et joue le rôle de chef administratif de la politique d'intégration ; il dirige un comité inter-services sur l'intégration, qui regroupe les chefs des services pertinents (emploi et affaires sociales, éducation, culture, santé, etc.) et assure la supervision de la mise en oeuvre de la politique d'intégration de la municipalité.

Comités d'écoute : Gênes

La ville de Gênes a rédigé son Plan social urbain (Piano Regulatore Sociale) en utilisant des 'comités d'écoute' au travers desquels plus de 110 entretiens ont été conduits avec le personnel de la municipalité, des directeurs de service, des élus et des parties prenantes externes.

COMITÉ TRANSVERSAL : HELSINKI

La ville d'Helsinki a créé un Groupe de coordination de l'immigration et de l'intégration comprenant les chefs de services clés, ou leur représentant désigné, pour garantir que la ville suit les positions stratégiques communes et conjointes sur les questions spécifiques liées aux affaires de l'immigration. Ses membres ont été essentiels dans la coordination des apports des services respectifs dans le Plan stratégique de la ville sur l'immigration et l'intégration.

ALLOCATIONS FORFAITAIRES DE SOUTIEN À LA COLLABORATION INTER-SERVICES : MALMÖ

Chaque année, la ville de Malmö réserve des fonds aux arrondissements municipaux pour mettre en oeuvre des projets conjoints et développer de nouvelles formes de coopération sans avoir à attendre le début du nouvel exercice financier. Les quartiers doivent montrer comment l'activité bénéficiera d'une coopération trans-arrondissements. Par exemple, un certain nombre d'initiatives existent pour favoriser l'accès des jeunes immigrés à l'éducation et à l'emploi. Sachant qu'ils pouvaient bénéficier d'aides forfaitaires, nombre de ces projets, dont les ambitions et les groupes cibles étaient similaires, ont été encouragés à travailler ensemble.

QUELS SONT LES DÉFIS ?

Structuration de la consultation avec les autres services

La plupart des villes confient la responsabilité de la production de politiques et de plans d'intégration à une unité d'intégration spécifique ou à son équivalent, avec peu de possibilités de consultation structurée avec d'autres services. De ce fait, la politique d'intégration tend à être perçue par les autres unités administratives comme un domaine situé hors de leurs attributions.

Intégration de la problématique dans les autres services

Les municipalités doivent traiter du bon déroulement de l'intégration dans le travail de tous les services pertinents. Compte tenu du nombre de problématiques à inscrire dans les ordres du jour chargés des services, il est essentiel d'améliorer la prise de conscience : les praticiens travaillant sur différentes politiques doivent comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer pour faire progresser les objectifs d'intégration et doivent incorporer des objectifs concrets dans leurs plans.

Flexibilité permettant aux services de combiner des ressources

Les mécanismes financiers des administrations municipales ont tendance à ne pas favoriser la coopération inter-services sur les projets d'intégration. Lorsqu'il existe des mécanismes pour soutenir le partage des ressources pour les services ou les projets conjoints, ils restent relativement encombrants, et la charge administrative ainsi que les travaux supplémentaires exigés des services concernés exigent un engagement et une force d'entraînement réels.

RECOMMANDATIONS

» Un **leadership fort et visible** des élus de la municipalité est essentiel pour favoriser une approche cohérente de l'intégration entre les services.

» Une façon de stimuler un sens de l'appropriation des plans d'intégration stratégiques parmi les services pertinents consiste à mettre sur pied un **comité de travail transversal** comprenant les chefs des services pertinents. Ce comité s'assure que la contribution de chaque service au plan est dûment prise en compte et que les objectifs et mesures définis dans le plan sont communiqués de façon adéquate au personnel.

» Les municipalités doivent prendre des mesures pour **s'assurer que les services savent ce qu'ils doivent faire, avec quelles ressources et en vue de quels objectifs.** Ceci doit être clairement énoncé dans des plans stratégiques ou d'action, qui doivent être suivis de contacts réguliers entre les services.

» Les services peuvent être encouragés à travailler en collaboration grâce à des **incitations**, ainsi qu'à des **allocations financières spéciales** par exemple, et qui peuvent être spécifiquement réservées à des projets trans-services.

A HELSINKI, le travail sur l'intégration est dirigé par une Division Immigration nouvellement créée, installée au sein du Service des Ressources Humaines de la municipalité. **A MALMÖ,** où le travail d'intégration des immigrants porte principalement sur la promotion de la participation économique, le portefeuille des activités d'intégration est entre les mains d'une Division pour l'Intégration et l'Emploi.

A DÜSSELDORF, un petit Bureau pour l'intégration est intégré au sein du Service des Affaires sociales et de l'Intégration et coordonne le travail d'intégration des autres départements et des partenaires externes. La petite Mission Egalité **DE LYON** a un rôle de coordination similaire. Elle est rattachée à la Direction du développement territorial, qui est un 'service transversal'. Son travail se concentre sur la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité des chances.

PENDANT CE TEMPS, À ROTTERDAM, un élu assume une responsabilité spécifique pour l'intégration, mais la municipalité a choisi de replacer l'intégration dans le travail des autres services. Il n'y a pas de service spécifique consacré à l'intégration.

De même, à **GÊNES,** si un conseiller municipal est responsable de l'Immigration, il n'y a pas de service spécifique consacré à l'intégration. Au lieu de cela, le travail relatif à l'intégration est une des attributions du Service du travail social et des citoyens.

3 Définition d'objectifs, allocation des ressources et évaluation

Des objectifs clairs et mesurables sont définis dans les plans d'intégration et servent à tenir les municipalités responsables et à mesurer les progrès. Afin de réaliser ses ambitions dans le domaine de l'intégration, la municipalité soutient sa stratégie avec les ressources nécessaires – humaines et financières – au sein du service d'intégration et, en reconnaissant que l'intégration est transversale, au sein d'autres services de la municipalité. Les villes reconnaissent le potentiel d'apprentissage et d'amélioration des services et mènent une évaluation systématique et complète des politiques, pratiques et partenariats municipaux.

ENQUÊTE DE RÉSIDENTS : LYON
dans le contexte du Contrat Urbain de Cohésion Sociale – contrat-cadre liant les différents niveaux de gouvernance (état, région et municipalité) pour la politique urbaine et sociale dans les quartiers défavorisés – la Ville de Lyon mène une enquête annuelle afin de rassembler les opinions des résidents sur les services dont ils bénéficient. Les résultats de l'étude sont partagés avec le public et utilisés pour adapter et modifier les politiques et les services.

DÉVELOPPEMENT D'INDICATEURS : LYON
par sa contribution au réseau Inter-Réseaux du Développement Social Urbain, la ville de Lyon travaille sur le développement d'un ensemble national d'indicateurs pour la lutte contre la discrimination au niveau local.

QUELS SONT LES DÉFIS ?

Données nécessaires pour évaluer les progrès par rapport aux objectifs
Des objectifs ne peuvent être définis que si et quand des indicateurs sont disponibles pour évaluer que les normes qu'ils décrivent sont satisfaites ou non. De même, les indicateurs peuvent être conçus uniquement si les municipalités et leurs partenaires s'assurent que leurs données sont ou peuvent être mises à disposition pour réaliser une évaluation par rapport à un indicateur.

Compréhension des ressources nécessaires
Les municipalités ont besoin d'avoir une vision claire des ressources allouées et de comprendre les ressources dont les services ont encore besoin pour satisfaire les objectifs d'intégration afin que les allocations soient ajustées pour soutenir les ambitions. Souvent, lorsque les municipalités considèrent comme acquis le fait que la question de l'intégration soit prise en compte dans les travaux de tous les services, il n'y a pas de budget spécifique pour le travail lié à l'intégration.

Attitudes face à l'évaluation
L'évaluation est souvent considérée comme un 'plus', une exigence bureaucratique qui inonde la municipalité sous une montagne de paperasse. De fait, l'évaluation peut être un exercice fastidieux et consommateur de temps s'il n'est pas développé comme partie intégrante du cycle politique qui s'intègre dans un processus d'apprentissage constant. Les mécanismes d'évaluation doivent être conviviaux et utiles.

Evaluation diffuse
La manière la plus courante d'évaluer la qualité et l'efficacité des services en contact avec le public consiste à faire appel à des enquêtes de satisfaction auprès des usagers. On trouve d'excellents exemples de ces approches dans les villes, mais elles sont diffuses et montrent l'absence d'approche systémique de l'évaluation des services en contact avec le public.

RECOMMANDATIONS

» **Les objectifs doivent être réalistes et réalisables**. Les municipalités doivent définir les objectifs en accord avec les acteurs qui mettront en oeuvre les mesures et qui ont une connaissance approfondie de la situation sur le terrain.

» **Des indicateurs 'objectifs' ou 'durs'** qui sont souvent statistiques ou juridiques par nature ne peuvent pas mesurer de façon adéquate les aspects plus

abstraits de l'intégration des immigrés. Ces indicateurs seront donc **complétés par des enquêtes d'opinion, des groupes d'intérêt ciblés et des entretiens** avec des immigrés.

» **Etre systématique dans l'utilisation d'enquêtes de satisfaction et les adapter au groupe cible en les traduisant si nécessaire.** L'utilisation d'enquêtes de satisfaction peut être étendue à tous les services en contact avec le public, y compris ceux conçus principalement pour les immigrés (cours de langues, programmes de formation à l'emploi, etc.) Le **test de situation** ou le « **shopping mystère »** sont des moyens alternatifs de comprendre la façon dont la municipalité est perçue par les immigrés.

» En s'engageant dans une **évaluation comparative avec d'autres municipalités et avec des contreparties aux niveaux national et européen,** les municipalités peuvent développer des indicateurs leur permettant de suivre leurs performances et de faire évoluer les normes d'intégration des immigrés. Une fois les bonnes pratiques identifiées, les municipalités principales, les associations nationales des villes et les ministères ont un rôle essentiel à jouer pour partager ces pratiques.

» **Des mécanismes de gestion des performances doivent être conçus en consultation avec les partenaires, et les performances doivent être examinées collectivement.** Il est important que les organisations partenaires aient une compréhension claire de leurs performances et des points sur lesquels la municipalité voit un potentiel de progrès.

4 Assurer le leadership et renforcer le soutien apporté par le public

Un leadership affirmé et clair de la part des élus de la municipalité permet de piloter le travail d'intégration, d'encourager son bon déroulement et de renforcer le soutien de la population. Les leaders sont explicites dans le fait qu'ils font de l'intégration une priorité à la fois à l'intérieur de la municipalité et auprès du public en général. Les villes reconnaissent qu'il est important d'obtenir le soutien du public pour leurs politiques d'intégration et adoptent des mesures spécifiques à ce sujet. Le soutien populaire peut être obtenu par des communications ouvertes et transparentes, mettant en lumière la contribution des immigrés à la ville et à la communauté, et au travers d'événements qui célèbrent la diversité culturelle.

Quels sont les défis ?

Perceptions par le public

Renforcer le soutien du public pour l'intégration des immigrants n'est pas chose facile : le problème peut être sensible et émotionnel, et il est trop souvent accaparé par de virulents groupes populistes.

Contexte politique national

Le contexte politique national dans lequel les municipalités opèrent affecte également la manière dont les leaders locaux sont préparés à communiquer sur l'intégration.

Recommandations

» **Des stratégies de relations publiques** doivent être développées et adap-

Communication : Gênes et Rotterdam

La ville de Gênes a décidé de communiquer les résultats de son travail d'intégration auprès du public en utilisant différents canaux tels que des grandes conférences, des lettres d'information et des 'concours d'idées'. De même, le projet 'Rotterdam Mee' de la ville de Rotterdam, qui s'est déroulé de mars 2006 à février 2007, a mis en place sur internet un système par lequel les citoyens pouvaient donner leur avis et proposer des suggestions au sujet de la politique d'intégration de la municipalité.

Réunions entre 'anciens' et 'nouveaux' résidents : Rotterdam

Avec son projet Mixen aan de Maas, la municipalité de Rotterdam encourage des réunions entre immigrés et 'anciens' résidents de la ville, dans l'espoir de stimuler leur compréhension mutuelle. Les pairs se rencontrent trois fois sur une période de trois mois pour apprendre à se connaître et à connaître leur ville. Pour les 'nouveaux' habitants de Rotterdam, c'est aussi une manière de pratiquer le néerlandais. Mixen aan de Maas est une initiative à faible budget, ludique, qui repose sur le bon vouloir des participants. Cette initiative a fonctionné de 2005 à juillet 2008.

Centre multiculturel : Helsinki
Financé par le Bureau culturel d'Helsinki, le Centre culturel international CAISA soutient le développement d'une ville multiculturelle en faisant la promotion d'une interaction entre populations de différents pays, en encourageant les pratiques culturelles de nouvelles minorités ethniques tout en les intégrant dans la société finlandaise, et en leur donnant des informations sur la Finlande. En 2007, CAISA a lancé le concours 'Ourvision Signing Contest' pour mettre en valeur les talents et capacités créatives des immigrés d'Helsinki. Ce concours a été bien accueilli par la population et a fait l'objet d'une importante couverture dans les médias finlandais.

tées pour cibler différents segments de la population (par ex. nouveaux médias ou publicités distribuées dans les concerts pour cibler des populations jeunes). Le développement de partenariats avec les médias locaux peut être utilisé pour discuter de la meilleure manière de décrire les communautés locales sans recourir à des stéréotypes ou à un certain sensationnalisme.

» Une municipalité ne travaille pas seule sur les problèmes d'intégration, mais elle travaille avec un réseau de partenaires (fournisseurs de services, organisations de la société civile, etc.). Une offre de **formation à destination des partenaires, afin de communiquer de façon intelligente sur leur travail d'intégration** peut être précieuse, en particulier dans le cas d'organisations de la société civile et d'associations d'entraide dont la communication tend à être plus directe et politiquement chargée. Les municipalités peuvent envisager d'accueillir des sessions annuelles de formation à la communication, avec l'assistance obligatoire des organisations recevant des subventions.

» Les municipalités peuvent **travailler avec des partenaires pour organiser à la fois des événements festifs** (concerts, présentations, cours de cuisine, etc.) et des **activités de prise de conscience** (telles que des ateliers où les organisations anti-racistes expliquent en quoi la discrimination consiste et la manière dont on peut la combattre).

5 Promotion de la diversité dans l'administration municipale

Apprentissage : Düsseldorf
La ville de Düsseldorf souhaite encourager davantage d'immigrés à faire des demandes d'apprentissage municipal (formation professionnelle). Sur recommandation du Conseil des étrangers de la ville, Düsseldorf propose désormais un service hebdomadaire de conseil aux candidats d'origine immigrée. En outre, un système d'accueil de stagiaires a été mis en place spécifiquement pour les immigrés qui bénéficient par la suite d'un accès préférentiel aux places en apprentissage.

Les municipalités reconnaissent l'importance d'avoir une force de travail diverse et constatent qu'il y a beaucoup de progrès à faire pour que la composition des équipes municipales reflète de façon appropriée la diversité de la population urbaine. Les formations à la prise de conscience interculturelle préparent les personnels municipaux pour qu'ils soient sensibles aux différences culturelles et qu'ils les comprennent – ce qui est vital dans un environnement de travail multiculturel et dans le travail au service d'une communauté diverse. L'élargissement du groupe de fournisseurs de la ville par la prise en compte, dans les appels d'offre publics, des problèmes sociaux et liés à la diversité, offre une autre méthode pour s'attaquer aux inégalités et à la discrimination persistantes dans la société.

Quels sont les défis ?

Diversité à tous les niveaux de la hiérarchie municipale
Les villes font des progrès réguliers lorsqu'il s'agit de diversifier leurs personnels. Mais même quand il y a un nombre significatif d'immigrés travaillant pour la ville, ceux-ci ne sont pas bien représentés à tous les niveaux de la hiérarchie municipale et tendent au contraire à occuper des postes à faible qualification. En outre, les postes de fonctionnaires dans certains pays ne sont pas accessibles aux ressortissants de pays tiers, ce qui fait qu'ils sont systématiquement exclus jusqu'à l'obtention de leur naturalisation.

Extension des formations à la prise de conscience interculturelle
Pour l'essentiel, les formations ciblent le personnel en contact avec le public, qui travaillent de façon explicite avec les immigrés. Le personnel qui n'entre pas en

Système de formation multi-acteurs : Helsinki

Le personnel des fournisseurs de services, les associations d'immigrés et d'autres organisations de la société civile agissent comme des formateurs offrant des formations à la lutte contre les discriminations et favorisant l'égalité des chances aux personnels des services sociaux, des services d'éducation et du Centre de soins de la ville de Helsinki. Les sessions de formation sont adaptées aux besoins des unités de travail, et des modèles de formation transférables sont développés pour être intégrés dans les pratiques de travail des trois départements.

Réserver des postes aux personnes vivant dans des quartiers défavorisés : Lyon

La Ville de Lyon utilise une disposition de la loi française qui permet, au-delà de la valeur économique, de prendre en compte des critères sociaux et d'environnement au moment de l'attribution de contrats. Près de la moitié des appels d'offres publics de la municipalité intègrent aujourd'hui une clause indiquant qu'une proportion des emplois générés par le contrat doivent être réservés à des personnes vivant dans des quartiers défavorisés ou dans des situations sociales difficiles, y compris (mais sans le spécifier) les immigrés.

Conseil des jeunes : Düsseldorf

Le Conseil des jeunes de la ville de Düsseldorf a été mis en place en 2007. Des ateliers sont organisés pour les immigrés afin de les préparer à se présenter comme candidats. Les 2/3 des membres sont d'origine immigrée. Les élections au Conseil des jeunes attirent 39% des jeunes – soit un chiffre supérieur à celui des élections municipales. Le Conseil des jeunes envoie des représentants à divers comités municipaux (y compris le Comité sur la coopération régionale et européenne et sur l'Intégration) et il est considéré comme ayant une certaine influence.

contact avec le public et celui des unités concernées indirectement, telles que les sociétés municipales qui fournissent des services de santé ou d'éducation, sont ignorés par les programmes de sensibilisation aux différences interculturelles.

Un nouveau problème, des lois complexes

L'utilisation des appels d'offre publics pour stimuler l'égalité et la diversité se trouve aujourd'hui à un stade de développement très peu avancé en Europe continentale et n'y est pas encore pratiquée couramment, même dans les pays où les critères sociaux sont explicitement mentionnés dans les lois sur les appels d'offre publics et où les règles sur les appels d'offre publics de l'UE permettent leur application. Les complexités légales entourant les appels d'offre publics agissent comme un frein aux approches innovantes, les autorités publiques ayant tendance à rester du 'côté sûr'.

RECOMMANDATIONS

» La création de partenariats avec des associations d'immigrés peut fournir des moyens **d'accroître la portée des initiatives de recrutement** dans les quartiers habités par des communautés d'immigrés. Des campagnes peuvent être organisées à destination de centres communautaires et d'écoles. **Les informations sur les recrutements aux postes municipaux de haut niveau** (par des procédures d'accès rapide, des systèmes de formation-emploi pour les jeunes diplômés, etc.) doivent être communiquées aux immigrés. Une attention particulière doit être portée à la préparation de certains groupes aux examens et concours d'entrée.

» **Pour les villes contraintes par des règles nationales**, il existe divers moyens d'améliorer la diversité des équipes de travail sans transgresser les lois. En France par exemple, à la différence des fonctionnaires titulaires, les fonctionnaires non-titulaires occupent des postes contractuels pour lesquels il n'y a pas de critère de nationalité. Etant donné qu'ils représentent près de 15% des effectifs totaux des municipalités, il est pertinent de travailler à diversifier ce groupe par des campagnes de recrutement encourageant les demandes de candidats dans les quartiers défavorisés.

» Des enquêtes de satisfaction auprès des usagers ou des groupes d'intérêt d'immigrés peuvent être utilisées pour **définir les compétences perçues du personnel en contact avec le public** et nourrir la focalisation des programmes de formation interculturels, en se concentrant sur les domaines où des améliorations doivent être apportées. Les municipalités doivent **étendre les sessions de formation au personnel qui n'est pas en contact avec le public et aux directeurs de services**, car ce sont eux qui développent les politiques, **et aux sociétés municipales et fournisseurs de services.**

» Rendre les **informations sur les appels d'offre publics plus accessibles** et organiser des **réunions entre la municipalité et les entreprises détenues par les immigrés** dans des voisinages ciblés permet de réduire les obstacles à la participation aux appels d'offres municipaux. Les partenariats avec des associations d'immigrés et des services locaux des impôts des entreprises peuvent aussi aider à atteindre les entreprises détenues par les immigrés.

6 Coopération avec d'autres niveaux de gouvernance

Si la politique d'immigration est formulée aux niveaux national et européen, ce sont les villes qui sont responsables de l'intégration dans la société des nouveaux arrivants. Un certain dialogue entre les différents niveaux de gouvernement est nécessaire pour savoir comment ils peuvent se soutenir les uns les autres, à la fois en termes d'élaboration et d'application des politiques. Un dialogue structuré, établi par la municipalité avec les niveaux national et européen de gouvernance, permet d'influencer les développements de politiques et d'anticiper et d'évaluer l'impact des mesures prises aux niveaux national et européen.

QUELS SONT LES DÉFIS ?

Circuits de gouvernance fragmentés

La division des responsabilités du travail d'intégration peut conduire à une organisation fragmentée de la gouvernance. Sans une communication forte, les différents niveaux sont sujets à des ignorances aussi importantes qu'inutiles de leurs activités mutuelles. S'ils ne sont pas au courant des changements des lois nationales, par exemple, les praticiens locaux peuvent se retrouver mal préparés aux effets qu'ils créent. Et sans retour du niveau local, les gouvernements nationaux ne savent pas comment les politiques sont mises en place sur le terrain.

Rares opportunités d'échange

Les interactions des villes avec les gouvernements nationaux et européens sont rares et tendent à se limiter à des échanges d'information. Des arrangements obligatoires entre niveaux existent pour la fourniture de services en Allemagne et aux Pays-Bas par exemple, où des cours de langues pour immigrés sont organisés de façon centralisée, et des mesures locales doivent être articulées dans ce cadre, mais cela ne s'étend pas à la fourniture d'apports pertinents pour élaborer des plans stratégiques, par exemple.

RECOMMANDATIONS

- Une **stratégie aux objectifs et cibles clairs doit régir les échanges des villes avec les autres niveaux de gouvernance.**
- Les villes peuvent faire un meilleur usage des forums nationaux, européens et internationaux pour **apprendre comment des villes similaires développent leurs stratégies.** Par exemple, des municipalités peuvent organiser des visites d'étude et des évaluations basées sur des revues de pairs avec d'autres villes ayant des profils similaires.
- Pour que les municipalités influencent les politiques de l'UE, elles doivent s'assurer qu'elles sont **conscientes des impacts et implications des développements des politiques de l'UE.** Certains Etats-Membres (Finlande, Danemark et Royaume-Uni, par exemple) ont développé des mécanismes pour assurer une liaison avec les municipalités lorsque les développements politiques au niveau européen ont des implications les concernant.
- Les grandes municipalités ont souvent un service des affaires européennes responsable du suivi des développements politiques au niveau européen, afin d'assurer que les municipalités bénéficient des opportunités financières mises en place au niveau de l'UE. Les municipalités peuvent prendre des mesures pour **renforcer le lien entre le service des affaires européennes et le service responsable de la politique d'intégration des immigrés.**

RELATIONS D'EUROCITIES AVEC LA COMMISSION EUROPÉENNE

Le processus 'Integrating Cities' a été lancé par la Commission européenne et EUROCITIES en 2006, suite à l'adoption des Principes communs de base de l'UE sur l'intégration des immigrés. Ce processus prévoit une série de conférences visant à établir un dialogue sur l'intégration et à créer des passerelles de coopération entre les niveaux local, national et européen. Rotterdam a accueilli la première conférence annuelle en 2006. La seconde conférence de cette série a vu le lancement du projet INTI-CITIES à Milan. La troisième conférence aura lieu à Berlin en 2009.
A un niveau plus informel, EUROCITIES et la Direction générale de la Commission européenne pour la Justice, la Liberté et la Sécurité, ont lancé un 'Dialogue sur les politiques' consistant en une série d'échanges réguliers entre les praticiens des villes et les équipes de la Commission pour le partage d'informations – et de réactions – sur les développements dans le domaine de l'immigration et de l'intégration respectivement aux niveaux local et européen.

UN LABEL NATIONAL POUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : LYON

En sa qualité d'autorité locale majeure sur les politiques de lutte contre les discriminations en France, la ville de Lyon a été invitée à participer et à contribuer au groupe de travail de l'AFNOR (association française pour la normalisation) pour le développement du label Diversité récemment lancé, qui est une nouvelle procédure de certification pour la gestion de la diversité dans les organismes privés et publics. La municipalité peut prétendre avoir eu une influence sur les développements intervenus au niveau national.

» Faire des recommandations, ou **faire entendre des demandes au travers d'une association nationale des villes peut aider à assurer que la voix de la municipalité sera entendue par le gouvernement national.** Au niveau européen, les villes peuvent tirer parti d'**associations d'autorités locales telles qu'EUROCITIES pour influencer les politiques de l'UE** par des déclarations communes et des recommandations politiques, et en organisant des réunions avec des représentants de l'UE.

» Une autre opportunité pour les municipalités leur permettant d'influencer indirectement des développements politiques au niveau de l'UE consiste à **participer à des projets comparatifs** mis en place avec d'autres municipalités dans le cadre des Programmes d'actions communautaires, tels que le Fonds pour l'intégration et PROGRESS.

7 Travail avec les partenaires et les parties prenantes

La municipalité partage la responsabilité en ce qui concerne la facilitation de l'intégration avec toute une série d'acteurs au sein de la ville. Les villes reconnaissent l'importance de travailler en partenariat avec la société civile (par ex. groupes communautaires, ONG, associations d'immigrés et organisations religieuses), les fournisseurs de services et le secteur privé. Ces groupes offrent un espace de contact direct entre les immigrés et la société qui les accueille et peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'intégration. Ils doivent être impliqués dans le cycle complet de l'élaboration de politiques : depuis la planification stratégique jusqu'à la fourniture du service et son évaluation.

QUELS SONT LES DÉFIS ?

Stabilité des financements

Ces dernières années, les villes ont eu tendance à passer progressivement d'un système opérationnel de financement basé sur des subventions à des contrats de services. Lorsque les subventions sont maintenues, on a tendance à les réduire à une période d'un an. Pour les partenaires, cela pose des problèmes de planification et de stabilité à long terme et donc de qualité du service proposé. Dans certains cas, ces financements à court terme sont perçus comme un manque de confiance de la part de la municipalité. En outre, le dépôt de demandes annuelles de financement peut représenter une lourde charge administrative pour les partenaires, qui peuvent dans certains cas être déconcertés par l'absence de clarté des processus d'attribution.

Capacités de la société civile

Les villes ont tendance à avoir la haute main dans leurs relations avec les partenaires et doivent donc s'efforcer d'appuyer leurs plans et politiques sur une compréhension partagée des besoins de la communauté, en développant des pratiques communes de travail dans un esprit de partenariat. Dans les pays où les groupes de la société civile et les organisations d'immigrés en particulier sont moins bien organisés, la municipalité peut avoir des problèmes à identifier des partenaires appropriés pour travailler à ses côtés et a un rôle à jouer dans le renforcement des capacités.

RENFORCEMENT DE CAPACITÉS : DÜSSELDORF

En coopération avec des consultants spécialisés externes, la ville de Düsseldorf organise des ateliers de renforcement de capacités pour les associations d'immigrés sur des sujets incluant la gestion de projet, son développement, la communication et les relations publiques, la collecte de fonds et la collaboration avec d'autres organisations. Ces séminaires sont directement évalués par les participants pour garantir leur pertinence par rapport à leur travail quotidien.

RÉPERTORIER ET APPARIER BESOINS ET SERVICES : ROTTERDAM

Rotterdam a développé un outil pour répertorier les besoins – et les services – des femmes immigrées. Les institutions travaillant dans le quartier doivent déterminer où leurs clients souhaiteraient se placer sur une 'échelle de participation' dans laquelle le premier barreau est celui d'une isolation sociale totale et où le dixième barreau traduit une participation totale. Chaque institution doit indiquer combien de femmes elle atteint, pour quels types d'activités, et si elle a connaissance d'autres organisations et travaille avec elles. Les résultats sont compilés sous forme de matrice pour fournir une vue d'ensemble des écarts – et doublons – dans les services destinés aux femmes immigrées. Cet outil permet d'assurer que les institutions subventionnées offrent un ensemble complet et cohérent de services pour satisfaire, dans leur quartier, les besoins d'une de toutes les femmes immigrées. pants pour garantir leur pertinence par rapport à leur travail quotidien.

Accord cadre d'agence d'assistance : Düsseldorf

La ville de Düsseldorf a mis en place un contrat cadre avec des agences d'assistance, qui fournit la base d'un partenariat quinquennal dans différents domaines des services sociaux, dont celui de l'intégration. Cet accord cadre spécifie la somme dépensée annuellement et détaille les services fournis (objectifs, groupes cibles, normes de qualité, indicateurs de mesure de performances). L'accord cadre est négocié individuellement avec chaque agence d'assistance, et les agences reçoivent une formation au développement organisationnel et à la définition d'objectifs. En outre, l'accord cadre inclut une clause de flexibilité de façon qu'en cas de changement imprévisible, le contenu des programmes, etc., puisse être renégocié.

Capacity Building : Düsseldorf

In co-operation with external specialised consultants, the City of Düsseldorf organises capacity-building Ateliers for migrant associations on issues including project management and development, communication and public relations, fundraising and working in partnership with other organisations. The seminars are directly evaluated by participants to ensure relevance to their daily work.

Multiplication des services

Avec un certain nombre d'organisations fournissant une assistance aux immigrés dans l'ensemble de la ville, les administrations municipales doivent avoir une vision claire de qui fait quoi pour s'assurer que les immigrés ont accès à un ensemble complet et cohérent de services et qu'il n'y a pas de pertes de ressources par duplication des efforts par plusieurs organismes. Lorsqu'il n'y a pas de tradition ancienne de travail avec des organisations de la société civile, les municipalités doivent reconnaître les domaines dans lesquels elles peuvent transférer la responsabilité aux partenaires.

Structuration de la consultation avec la société civile

Les villes cultivent de fortes relations avec les organisations de la société civile et utilisent ces relations pour collecter des informations pour la planification stratégique, souvent de façon informelle. Les groupes consultés se retrouvent parfois à se demander si leurs avis ont été entendus et à s'interroger sur la façon dont ces avis ont été utilisés.

Composition des comités consultatifs

La composition de ces organismes peut devenir une question épineuse, en particulier pour la façon dont les membres sont nommés, leur représentativité (qui doivent-ils représenter, et comment ?) et leur capacité à fournir des apports appropriés. De même s'il y a des avantages à avoir un conseil indépendant, sa distance par rapport à l'administration peut conduire à des conseils abstraits et impraticables.

Influence des comités consultatifs

Peu de ces comités disposent de ressources propres pour mettre en oeuvre des mesures, et ils doivent s'appuyer sur la volonté des services et des politiciens pour assurer le suivi des suggestions. Certaines villes explorent des possibilités de configurations autres dans lesquelles les conseils sont composés d'un mélange de politiques et d'acteurs de la société civile, dans le but de donner un poids politique aux recommandations.

RECOMMANDATIONS

- Au-delà d'un soutien financier, les partenaires peuvent profiter d'une **formation au renforcement des capacités**, en particulier lorsqu'ils doivent lutter pour des ressources rares auprès de la municipalité et lorsqu'ils doivent s'efforcer de lever des fonds de façon indépendante.
- L'expérience montre qu'en **encourageant la création de réseaux** entre les organisations qu'elles financent, les municipalités peuvent parvenir à de meilleurs échanges d'informations, à une coopération professionnelle et à une utilisation plus efficace de ressources limitées.
- **Le contact informel** a une valeur énorme pour apprendre à connaître les parties prenantes, construire des relations fortes et de la confiance, mais il doit être **complété par des consultations plus formelles et plus structurées** avec tous les groupes. Entre les réunions, un système de consultation à travers internet par exemple permettra aux organisations travaillant avec la municipalité de proposer des changements ou de nouvelles mesures pour soutenir les contrats.
- Les **comités consultatifs doivent être impliqués à toutes les étapes du cycle politique**, depuis le développement de stratégies jusqu'à la mise en oeuvre et l'évaluation. Si les recommandations du comité ne sont pas prises en compte, une explication devra être fournie. Les comités consultatifs

peuvent bénéficier de recommandations sur la manière de formuler leurs avis de la façon la plus pratique.

» Le processus des subventions doit être **transparent**, les opportunités doivent être **largement diffusées**, et des **procédures d'appel** doivent exister pour fonder les décisions de financement.

8 Autonomisation des immigrés en vue de leur participation à la société

Les villes offrent aux immigrés des opportunités pour acquérir des compétences renforçant leur potentiel de participation pleine et entière à la société. La maîtrise de la langue est essentielle pour permettre aux immigrés de s'engager dans la société qui les entoure. Des systèmes d'apprentissage des langues sont développés, à l'initiative de la municipalité ou dans le cadre de programmes nationaux. Les villes tendent à promouvoir les recherches d'emploi des immigrés, soit directement soit au travers d'agences d'emploi et/ou d'autres types de partenariats, avec des chambres de commerce locales par exemple. Ces opportunités vont de la fourniture d'informations et de conseils de carrière à des cours spécifiques (informatique, rédaction de CV, communication, etc.) et des mécanismes de soutien aux entrepreneurs immigrés. La participation active des immigrés à la société peut être stimulée par un travail bénévole ou des activités similaires. Cela inclut des mécanismes de formation liés aux stages ; la fourniture aux organismes consultatifs d'une liaison directe avec la municipalité ; et la fourniture d'une assistance et d'un soutien aux organisations à but non lucratif mises en place par les jeunes.

QUELS SONT LES DÉFIS ?

Obstacles à l'information

Certaines villes font face à un défi pour atteindre certains groupes d'immigrés et les informer des opportunités existantes d'apprendre les langues et de la façon d'en bénéficier. Ce manque d'information a été identifié comme l'une des principales raisons de la faible participation aux cours de langue dans certaines villes. Parfois, les immigrés sont réticents à prendre des cours de langues s'ils ont déjà un emploi ou s'ils ont des enfants à charge.

Redéfinir la priorité de l'apprentissage des langues

Ayant à faire face à des soucis plus pressants – trouver un travail, un logement, des écoles pour leurs enfants -, de nombreux immigrés, et en particulier les primo-arrivants, considèrent qu'apprendre la langue de la société d'accueil n'est pas prioritaire. Les cours de langues ne sont pas non plus une priorité pour les employeurs, qui peuvent organiser l'hébergement de leurs employés mais se sentent moins concernés par l'apprentissage de la langue.

Discrimination

Qu'ils soient naturalisés ou non, les immigrés, en particulier ceux venant de l'extérieur de l'Union européenne, subissent des taux de chômage excessivement élevés. La discrimination joue un large rôle dans l'explication de cet écart.

Conseil en entreprise : Helsinki

'Enterprise Helsinki' propose du conseil en entreprise, des cours d'entrepreneuriat et des services d'incubation. Intégrés au Centre de planification et d'économie de la ville de Helsinki et du Service de développement de l'activité, ses services de conseil en entreprise ciblent les entrepreneurs qui démarrent ou qui sont déjà en exploitation. 37% des bénéficiaires sont des immigrants. Les conseillers en entreprise – tous ont une expérience du travail avec des immigrés – donnent un 'conseil pratique', confidentiel, sur tous les aspects de la création, de l'exploitation et du développement d'une activité, depuis la rédaction du business plan jusqu'à la demande de prêt ou de subvention de démarrage. Ces services de conseil sont toujours gratuits et peuvent être dispensés en finlandais, en suédois, en anglais, en russe, en estonien, en allemand et en arabe. Enterprise Helsinki offre aussi des cours d'entrepreneuriat qui comprennent des cours de base et avancés destinés spécialement aux immigrés. Leur but est de mieux faire connaître la culture d'entreprise finnoise et de clarifier les questions liées à la création et à l'exploitation d'une entreprise en Finlande.

Amélioration de l'accès aux populations : Rotterdam

Pour ses cours de langues, la ville de Rotterdam atteint les étudiants potentiels au travers d'associations d'immigrés et/ou d'intermédiaires individuels. Ceci permet d'accroître le taux de participation aux cours ainsi que la motivation du groupe cible.

Reconnaissance des compétences : Malmö

Le 'Centre de Validation' de la ville de Malmö aide les bénéficiaires à valider les diplômes et offre une assistance au développement du portefeuille de leurs qualifications. Les compétences professionnelles du bénéficiaire sont identifiées au moyen d'entretiens complets assurés par un formateur professionnel. Au cours d'une évaluation de trois à cinq jours, les compétences professionnelles de base sont discutées et pratiquées, ce qui conduit à un certificat. Finalement, le bénéficiaire participe à un cours de quatre à huit semaines en 'école secondaire supérieure' et reçoit un diplôme de niveau secondaire. Tout au long de la procédure, le dossier du bénéficiaire est complété par des descriptions supplémentaires de ses qualifications. A la fin de la procédure, le bénéficiaire dispose d'un dossier présentant un tableau complet de ses compétences dont il peut faire état auprès d'employeurs potentiels. Sa confiance en lui s'en trouve renforcée, de même que sa capacité à communiquer sur ses compétences.

Conception de cours flexibles : Malmö

Les cours de langues proposés par la ville de Malmö dans le cadre du programme Suédois pour les immigrés sont organisés sur une base flexible. Les immigrés qui ont des engagements pendant les heures de travail (emploi, enfants, etc.) peuvent assister aux cours à des heures qui leur conviennent mieux.

Apparier les compétences aux besoins du marché du travail

A mesure que les villes laissent derrière elles leur passé industriel, les demandes de leur marché du travail évoluent. Savoir s'adapter à ces changements est particulièrement difficile pour les immigrés arrivés dans les villes européennes dans les années 60 pour occuper des postes non qualifiés. D'un autre côté, dans d'autres villes, une approche très pragmatique de la recherche d'emploi pour les immigrés consiste à placer les immigrés hautement qualifiés à des postes faiblement qualifiés pour satisfaire les besoins des entreprises locales. Ces postes offrent une entrée sur le marché du travail mais il peut ensuite falloir beaucoup de temps aux immigrés pour s'élever dans l'échelle sociale.

Reconnaissance des qualifications

Des mécanismes lourds, lents et peu développés de reconnaissance des qualifications obtenues hors de l'Union européenne font que de nombreux immigrés se retrouvent à des postes pour lesquels ils sont extrêmement surqualifiés, et les villes recèlent alors d'énormes ressources de compétences qui restent inexploitées.

Groupes difficiles à atteindre

D'importantes barrières linguistiques et culturelles empêchent les municipalités d'atteindre certains groupes pour les informer d'opportunités de participation civique. Certaines villes s'efforcent de convaincre les immigrés de participer. Pour nombre d'entre eux, en particulier les primo-arrivants, la participation à des réseaux communautaires organisés vient bien après le travail, la santé, le logement et l'éducation dans leur liste de priorités.

RECOMMANDATIONS

- **Les partenariats avec des associations d'immigrés permettent d'accroître le taux d'accès aux populations concernées.** Les associations d'immigrés peuvent accueillir des cours dans leurs centres et disséminer des informations sur les autres opportunités de participation civique. En outre, les primo-arrivants, en particulier, peuvent être plus réceptifs aux associations d'immigrés qu'aux officiels locaux. Des prospectus d'information peuvent être traduits par des associations d'immigrés et distribués dans les centres communautaires, sur les marchés, etc.
- Des initiatives locales peuvent donner aux immigrés un soutien pour convertir leurs qualifications et satisfaire ainsi à de nouvelles exigences, en s'assurant de la reconnaissance de leur expérience. La question de la reconnaissance des qualifications est partiellement exclue du champ de compétences de la ville. Les municipalités doivent **travailler avec le gouvernement national pour développer des moyens rapides et efficaces pour reconnaître les qualifications étrangères et ainsi éviter un gaspillage inutile de cerveaux.**
- Lorsque leurs qualifications et leur expérience acquises dans le pays d'origine ne sont pas suffisamment reconnues et qu'ils font face à des situations de discrimination dans leur recherche d'emploi, de nombreux immigrés décident de 'travailler en solo'. Un **conseil à la création d'entreprise et une assistance financière apportés par la municipalité peuvent être des outils précieux pour soutenir des entreprises fragiles.**
- Les municipalités ont un rôle à jouer dans la lutte contre le racisme et la discrimination dans l'ensemble de la communauté. S'agissant par exemple du travail **avec des entreprises, elles peuvent encourager des actions de promotion de la diversité et de lutte contre la discrimination.** La société des

Conseil des religions : Gênes

Le conseil des religions de Gênes vise à offrir une plate-forme commune à toutes les religions de la population de Gênes. Seize religions sont officiellement représentées au Conseil, mais d'autres confessions et associations oecuméniques ou religieuses sont également invitées à participer. Les principaux objectifs du conseil sont de promouvoir le dialogue entre les différentes religions et avec l'administration publique, encourager les activités conjointes des citoyens ayant différentes cultures ou religions et encourager les communications et le transfert de connaissances entre les citoyens et l'administration publique. Le Conseil des religions fonctionne au moyen de réunions régulières organisées tous les trois mois. En outre, des débats publics et des présentations des activités du Conseil sont organisées. Le Conseil agit principalement dans 4 domaines : écoles, cimetières et enterrements, droits des immigrés et des groupes minoritaires et lieux de culte religieux et oecuméniques.

transports municipaux de Düsseldorf a lancé une initiative pour former des leaders culturels au sein de son personnel, qui peuvent organiser des activités (visites d'une mosquée par exemple) pour améliorer la compréhension interculturelle. A Lyon, la municipalité travaille avec les employeurs pour améliorer la prise de conscience des problèmes de discrimination et en partenariat avec différentes organisations intervenant dans ce secteur, elle a rédigé un récapitulatif de la législation anti-discrimination à leur intention.

» **Honorer l'engagement bénévole** avec des cérémonies annuelles de remise des prix par exemple peut avoir une influence motivante.

» Des **conseils de quartiers** rassemblent des personnes ayant différentes origines culturelles autour d'une table et confèrent à tous les citoyens d'un quartier les mêmes possibilités de faire connaître leurs préoccupations. En outre, ces conseils de voisinage peuvent aider les municipalités à renforcer le soutien populaire des mesures politiques. Différents forums peuvent être développés pour différents segments de la population (comme les jeunes, les personnes âgées, etc.).

» Des **'forums de confiance'** peuvent organiser des activités de prise de conscience, des rencontres sociales et des événements éducatifs en coopération avec les écoles locales. Lorsqu'ils existent déjà, la municipalité peut apporter un soutien financier ou en nature à ces structures.

REMERCIEMENTS

En remerciant tous les pairs INTI-CITIES:

VILLE DE HELSINKI
Anu Riila & Niina Pajala

VILLE DE ROTTERDAM
Judith Clement & Sergio Espigares Tallon

VILLE DE MALMÖ
Pia Hellberg-Lannerheim

VILLE DE GENOA
Fabio Cappello & Oriano Pianezza

VILLE DE DÜSSELDORF
Dorothea Radler

VILLE DE LYON
Alexandre Kosak & Yvan Michel

CITY DISTRICT OF AMAROUSSION
Nicole Zafiropoulou

VILLE DE BARCELONA
Maia Berasategui & Ramon Sanahuja

VILLE DE BELFAST
Hazel Francey

VILLE DE MILAN
Alberto Ferrari & Antonella Colombo

VILLE DE TAMPERE
Marja Nyrhinen

VILLE DE UTRECHT
Jan Braat & Adem Kumcu

Merci également à nos hôtes de chacune des villes évaluées par les pairs pour leur accueil et pour toute la préparation mise en jeu dans l'organisation de nos visites.

Pour toutes leurs recommandations et leur soutien, merci à nos collègues d'EUROCITIES : Silke Moschitz, Dirk Gebhardt et Simon Guentner, et chez MPG : Jan Niessen. Merci à Allen Creedy de 'Ethics etc' www.ethicsetc.co.uk qui a préparé la méthodologie de revue des pairs et a habilement facilité chacune des visites d'évaluation des pairs.

Enfin, pour leur temps et leur ouverture d'esprit, nous souhaitons remercier tous ceux qui ont accepté d'être interrogés dans le cadre du projet.

EDITEUR

EUROCITIES asbl

AUTEURS

ZOE CATSARAS, EUROCITIES
EUROCITIES est un réseau regroupant plus de 130 grandes villes européennes. EUROCITIES donne une voix aux villes en Europe en engageant le dialogue avec les institutions européennes sur tous les aspects de la législation, des politiques et des programmes européens ayant un impact sur les villes et leurs citoyens. EUROCITIES offre une plate-forme permettant à ses membres de partager des connaissances et des idées et d'analyser ensemble et de développer des solutions innovantes à des problèmes communs. S'agissant des questions d'intégration, deux groupes de travail de praticiens des villes travaillent ensemble sur des problématiques centrées sur les Migrations économiques et les liens entre Immigration et Intégration.

ALEX KIRCHBERGER, MIGRATION POLICY GROUP (MPG)
Le Migration Policy Group est un centre de réflexion et d'action crée en 1995. Sa mission est de contribuer au développement de sociétés ouvertes et inclusives en stimulant, au niveau européen, le débat et l'action sur les flux migratoires, l'égalité et la diversité ; et en soutenant la coopération européenne entre agences gouvernementales, organisations de la société civile et le secteur privé. Cette mission s'articule autour de quatre activités principales : (1) la collecte, l'analyse et le partage d'informations ; (2) la création d'opportunités de dialogue et d'apprentissage mutuel ; (3) la mobilisation et engagement des parties prenantes dans les débats relatifs aux différentes politiques en matière de flux migratoires, d'intégration et de lutte contre les discriminations; et (4) le développement et la gestion de réseaux d'experts indépendants.

CONCEPTION

VAN LOOVEREN & PRINCEN, WWW.VANLOOVEREN-PRINCEN.BE

Peut être obtenu auprès de EUROCITIES asbl | www.inticities.eu | info@eurocities.eu

EURO CITIES

Strategic thinking
on equality and mobility

ethics etc... www.ethicsetc.co.uk

TOUS LES PAIRS INTI-CITIES:

VILLE DE LYON

Gemeente Utrecht

Malmö stad

Milano
Comune di Milano

COMUNE DI GENOVA

City of Helsinki

Tampere

Landeshauptstadt
Düsseldorf

Ajuntament de Barcelona

Gemeente Rotterdam
Jeugd, Onderwijs en Samenleving

Municipality of Amaroussion

Le projet INTI-CITIES a été co-financé par la Commission européenne : DG Justice, Liberté et Sécurité dans le cadre des actions préparatoires du Programme INTI pour l'intégration des ressortissants des pays tiers. Les informations figurant dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'avis de la Commission européenne. Toute la responsabilité du contenu de cette publication relève d'EUROCITIES et de MPG.