



Organisation  
internationale  
du Travail

PROSPECTS



Kingdom of the Netherlands



# ► Le rôle des organisations d'entreprises et d'employeurs dans la promotion de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail

Bonnes pratiques de Colombie, d'Allemagne,  
de Turquie et d'Ouganda

► **Le rôle des organisations d'entreprises et d'employeurs dans la promotion de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail**

Bonnes pratiques de Colombie, d'Allemagne, de Turquie et d'Ouganda

Copyright © Organisation internationale du Travail 2022  
Première édition 2022

Les publications de l'Organisation internationale du Travail (OIT) jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

ISBN: 9789220384800 (PDF, Anglaise)  
ISBN: 9789220385678 (PDF, Française)  
ISBN: 9789220385685 (PDF, Espagnole)  
ISBN: 9789220386323 (PDF, Arabe)

---

Les désignations utilisées dans les publications de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'OIT, consultez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

## ► Sommaire

---

Remerciements	iv
Liste des acronymes et des abréviations	v
Terminologie	v
Résumé exécutif	vi
<b>Chapitre 1: Introduction</b>	<b>1</b>
<hr/>	
<b>Chapitre 2: Études de cas par pays</b>	<b>3</b>
<hr/>	
Colombie	4
Allemagne	7
Turquie	9
Ouganda	13
<b>Chapitre 3: Conclusion</b>	<b>17</b>
<hr/>	
Références	21

## ► Encadré

---

Reconnaissance des compétences des réfugiés et meilleure maîtrise de la langue	15
--	----

## ► Remerciements

---

Cette étude a été préparée dans le cadre du Partenariat pour l'amélioration des perspectives des personnes déplacées de force et des communautés d'accueil (PROSPECTS), avec l'appui du gouvernement des Pays-Bas. PROSPECTS s'efforce d'améliorer l'accès à l'emploi, à l'éducation, et la protection des réfugiés et des communautés d'accueil; il est mis en œuvre par la Société financière internationale (SFI), l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la Banque mondiale.

Jae-Hee Chang, Administratrice principale Programme et opérations du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) a coordonné le développement global de cette étude. Une équipe de spécialistes d'ACT/EMP, notamment Luis Gonzalez, Farid Hegazy, Christian Hess, Gary Rynhart et Paolo Salvai ont apporté leur soutien afin d'assurer la liaison avec les représentants des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) et de réviser le document. Nicholas Grisewood et Fatma Kaya Ergani du programme PROSPECTS ont apporté leurs conseils et leur soutien. Julian Schweitzer, consultant indépendant et spécialiste du développement du secteur privé et de l'inclusion des réfugiés sur le marché du travail, a rédigé cette étude et mené les entretiens semi-structurés avec les représentants d'OE.

Le BIT exprime sa profonde gratitude aux représentants des OE en Colombie, en Allemagne, en Turquie et en Ouganda, ainsi qu'aux représentants de la Chambre de commerce internationale et de l'Organisation internationale des employeurs qui ont pris le temps de participer aux entretiens avec les principaux informateurs et de partager leurs précieuses expériences et réflexions.

## ► Liste des acronymes et des abréviations

<b>ANDI</b>	Association nationale des entrepreneurs de Colombie	<b>GSO</b>	Chambre d'industrie de Gaziantep
<b>APHO</b>	Association des propriétaires hôteliers d'Ouganda	<b>GSOMEN</b>	Centre de formation professionnelle de la chambre d'industrie de Gaziantep
<b>BMWK</b>	Ministère fédéral de l'Économie et de la Protection du Climat	<b>GTO</b>	Chambre de commerce de Gaziantep
<b>BDA</b>	Fédération des associations patronales allemandes	<b>OE</b>	Organisation d'employeurs et d'entreprises
<b>BDI</b>	Fédération de l'industrie allemande	<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>CRRF</b>	Cadre d'action global pour les réfugiés	<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>DIHK</b>	Fédération des chambres de commerce et d'industrie allemandes	<b>TISK</b>	Confédération des associations d'employeurs de Turquie
<b>DGB</b>	Confédération allemande des syndicats	<b>USAID</b>	Agence des Etats-Unis pour le développement international
<b>FEO</b>	Fédération des employeurs ougandais	<b>ZDH</b>	Confédération allemande de l'artisanat
<b>GCR</b>	Pacte mondial sur les réfugiés		

## ► Terminologie

Cette étude porte exclusivement sur l'intégration des réfugiés et autres personnes déplacées de force sur le marché du travail.

- Le terme «réfugié» est défini par la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés comme une personne qui a fui la guerre, la violence, un conflit ou la persécution et a franchi une frontière internationale pour trouver la sécurité dans un autre pays.
- Les autres personnes déplacées de force sont celles qui ont dû quitter leur pays pour une raison autre que celles énumérées ci-dessus — une catastrophe ou le changement climatique par exemple. Pour les besoins de cette étude, les Vénézuéliens déplacés à l'étranger sont considérés comme appartenant à cette catégorie <sup>1</sup>.

Pour faciliter la lecture de ce document, le terme «réfugié» est utilisé comme terme générique et regroupe ces deux catégories de personnes, à savoir les «réfugiés» et les «autres personnes déplacées de force».

<sup>1</sup> Bien que la Colombie reconnaisse que la plupart des Vénézuéliens se trouvant sur son territoire sont des migrants, de nombreux Vénézuéliens ayant quitté leur pays peuvent être considérés comme des réfugiés au sens de la convention de 1951 relative au statut des réfugiés. En outre, l'immense majorité des personnes qui ont été déplacées de force du Venezuela répondent à la définition de réfugié de la Déclaration de Carthagène sur les réfugiés de 1984 qui ajoute à la définition des réfugiés celle de «personnes qui ont fui leur pays parce que leur vie, leur sécurité ou leur liberté étaient menacées par une violence généralisée, une agression étrangère, des conflits internes, une violation massive des droits de l'homme ou d'autres circonstances ayant perturbé gravement l'ordre public».

## ► Résumé exécutif

---

Avec plus de 84 millions de personnes déplacées de force dans le monde (HCR, 2021), le moment n'a jamais été aussi opportun pour les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) d'agir pour promouvoir l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. Que ce soit dans le contexte de la crise des réfugiés syriens, de l'exode vénézuélien ou des déplacements prolongés et multidimensionnels en Afrique de l'Est et en Afrique centrale, les OE du monde entier développent des approches innovantes pour intégrer les réfugiés sur le marché du travail.

Cette étude met en lumière le rôle que les OE peuvent jouer dans la promotion de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. Elle présente en détail les pratiques d'OE en Allemagne, en Colombie, en Ouganda et en Turquie, et décrit la façon dont ces organisations ont travaillé avec leurs membres, le gouvernement, les organisations syndicales et les autres parties prenantes en vue de faciliter l'intégration des réfugiés sur le marché du travail selon six thèmes de bonnes pratiques.

**1. Plaider en faveur de politiques fondées sur des données probantes.** L'un des principaux rôles des OE est de demander aux gouvernements des comptes quant à l'efficacité de leurs politiques en matière de réfugiés et de faire pression pour que les cadres réglementaires soient transparents et faciles à respecter, qu'ils offrent des conditions de concurrence équitables à toutes les entreprises. Cependant, les responsables politiques manquent souvent d'informations et de données pour prendre des décisions éclairées. D'autres fois, les responsables politiques peuvent ne pas avoir pris pleinement en compte l'impact des politiques relatives aux réfugiés sur le monde des affaires et sur les travailleurs. Dans ce type de situations, il est essentiel que les OE s'engagent efficacement auprès des décideurs politiques et fassent pression pour défendre les intérêts de leurs membres.

**2. Argumenter pour l'embauche et l'emploi des réfugiés.** L'une des choses les plus importantes que les OE puissent faire pour jeter les bases de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail consiste à démontrer qu'il est rentable de recruter et d'employer des réfugiés. Les données prouvent cependant que les employeurs peuvent se montrer réticents à embaucher des réfugiés dans un premier temps, car ils ne sont pas sûrs de leur contribution en tant qu'employés. Les OE peuvent argumenter en faveur de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail en identifiant les possibilités d'investissement dans les régions d'accueil des réfugiés, en favorisant les liens entre les entreprises appartenant à des réfugiés et les entreprises locales, et en illustrant le potentiel de ressources humaines des réfugiés dans le cadre de projets pilotes, entre autres.

**3. Mettre en adéquation la main-d'œuvre réfugiée et les besoins des employeurs.** Pour réaliser le potentiel économique de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail, la nouvelle offre de main-d'œuvre fournie par les réfugiés doit correspondre à la demande de main-d'œuvre des employeurs. Dans un premier temps, il faut connaître les compétences et les qualifications des réfugiés. C'est une entreprise souvent complexe qui risque de dissuader les employeurs d'embaucher des réfugiés. Les OE peuvent réduire ce niveau d'incertitude pour les employeurs par le biais de différentes initiatives, allant du développement d'approches pratiques pour évaluer et déterminer les compétences des réfugiés, à la fourniture de services d'intermédiation en matière d'emploi.

**4. Fournir aux employeurs un appui spécialisé en matière de droit et de ressources humaines.** Dans de nombreuses situations, les réfugiés possèdent des compétences utiles et les employeurs sont désireux de les employer, mais des obstacles juridiques et organisationnels importants rendent le processus d'embauche des réfugiés lourd et coûteux. Les OE peuvent aider les employeurs à accélérer et à développer le recrutement de réfugiés par des mesures de formation et de sensibilisation qui permettent de clarifier les régimes juridiques complexes et d'amender les politiques de ressources humaines pour rendre les processus de recrutement plus équitables et non discriminatoires.

**5. Reconnaître publiquement les bonnes pratiques des employeurs.** La reconnaissance publique est une approche efficace de gestion des performances. Les OE peuvent utiliser la reconnaissance publique comme un outil permettant d'encourager et de féliciter les employeurs qui prennent des mesures concrètes et efficaces pour inclure les réfugiés dans leurs effectifs. Les employeurs qui ont été publiquement reconnus par l'attribution d'un prix, par la présence sur une liste ou dans un classement, etc., peuvent s'afficher comme des entreprises éthiques qui poursuivent des objectifs non seulement lucratifs mais aussi sociaux. Cela peut ensuite inciter d'autres employeurs à suivre leur exemple.

**6. S'engager dans la coopération internationale.** En plus de travailler directement avec leurs membres et avec les partenaires sociaux, les OE sont des partenaires de confiance de la communauté internationale. Les exemples de collaboration fructueuse entre les OE, les agences des Nations Unies, les banques de développement et les organisations non gouvernementales internationales sont nombreux, allant des activités de recherche et de projet à l'élaboration de politiques et de stratégies.



# Introduction

---

Fin 2021, on comptait plus de 84 millions de personnes déplacées de force dans le monde — plus qu'à tout autre moment de l'histoire moderne (HCR, 2021). La grande majorité des personnes déplacées de force sont accueillies par des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire, et seulement 17 pour cent dans des pays à revenu élevé (HCR, 2021). Plus de la moitié des personnes déplacées à l'étranger sont accueillies par dix pays seulement; l'Allemagne, la Colombie, l'Ouganda et la Turquie figurent parmi les cinq premiers et sont les pays d'accueil examinés dans le cadre de cette étude. Quel que soit leur niveau de développement économique, les pays d'accueil sont confrontés à d'énormes défis quand ils essaient d'intégrer les réfugiés dans leur économie et leur société. L'obtention d'un emploi productif est une part centrale du processus d'intégration. Avoir un emploi, faire partie du marché du travail dans la société d'accueil, est une étape importante pour l'autonomie des réfugiés et une voie vers une intégration réussie. Dans la pratique toutefois, trouver un emploi productif risque d'être un parcours long et difficile pour la plupart des réfugiés.

Les données de l'enquête sur la main-d'œuvre de l'Union européenne de 2014 indiquent que, par le passé, il a fallu jusqu'à 20 ans aux réfugiés pour atteindre les mêmes taux d'emploi que les Européens nés dans l'Union (Eva Degler, 2017). Cela n'est pas surprenant. Comparés aux autres groupes de migrants, les réfugiés ont tendance à rencontrer de plus grandes difficultés pour trouver du travail. Ils arrivent généralement avec un lien faible voire inexistant avec le pays d'accueil et son marché du travail et, en raison de la nature forcée de leur migration, ne possèdent souvent pas la documentation appropriée pour certifier leur niveau d'éducation et de compétences. En outre, au cours de leur recherche d'emploi, les réfugiés risquent de se heurter à des cadres réglementaires complexes qui les privent, de jure et de facto, d'accès au marché du travail du pays d'accueil. Dans des pays comme la Grèce, les réfugiés sont interdits d'emploi pendant six mois après leur arrivée, le temps que leur demande d'asile soit traitée (Conseil européen pour les réfugiés et les exilés, 2021). Dans d'autres pays, comme le Liban, les réfugiés ne peuvent travailler légalement que dans un nombre restreint de secteurs économiques et de professions qui offrent généralement des emplois à faible productivité (Lorenza Errighi 2016). Pire encore, dans des pays comme le Kenya, les réfugiés sont confrontés à de graves restrictions de la liberté de circulation et sont effectivement condamnés à vivre dans des camps fermés sans activité économique ou avec une activité économique limitée (Conseil norvégien pour les réfugiés et Faculté de droit d'Harvard, 2018). N'ayant plus beaucoup d'options, de nombreux réfugiés se retrouvent à dépendre de l'aide humanitaire et des prestations sociales ou à travailler de manière informelle dans des conditions dangereuses et peu productives. Toutefois, les décideurs politiques ont récemment pris conscience qu'en freinant les taux d'emploi des réfugiés après leur arrivée, les restrictions d'emploi ne nuisent pas seulement au bien-être des réfugiés mais font également peser un coût important sur l'économie du pays d'accueil. Les réfugiés qui ont du mal à trouver du travail nécessitent d'augmenter les dépenses publiques en matière d'aide sociale et contribuent moins aux impôts.

La crise mondiale des réfugiés a suscité un intérêt grandissant pour la promotion de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. Cet intérêt est fondé sur l'impératif moral défini par le droit international, qui oblige les États à protéger les réfugiés, y compris leurs droits économiques et sociaux (Foster, 2009), ainsi que sur des considérations pratiques liées aux coûts économiques de l'accueil d'un grand nombre de personnes qui sont sous-employées ou économiquement inactives. Au niveau international, les cadres politiques mondiaux, tels que les Principes directeurs de l'OIT sur l'accès au marché du travail des réfugiés et autres personnes déplacées de force, le Pacte mondial sur les réfugiés et le Cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF) soulignent l'importance d'accorder aux réfugiés un accès précoce et complet aux marchés du travail comme moyen de permettre aux réfugiés de renforcer leurs compétences, de devenir autosuffisants et de contribuer au développement économique des communautés qui les accueillent (Assemblée Générale des Nations Unies, 2018). Au niveau national, certains pays adoptent des politiques progressistes et ouvrent leur marché du travail de manière totale ou partielle aux réfugiés, y compris les quatre pays couverts par cette étude. En 2021, la Colombie a accordé un statut de protection temporaire de dix ans, notamment un accès inconditionnel au marché du travail, à plus de 2 millions de réfugiés vénézuéliens. En réponse à ce qu'on a appelé «la crise européenne des réfugiés», l'Allemagne a entrepris une réforme politique globale afin de mieux intégrer les réfugiés, plus rapidement, dans la formation et le travail. La Turquie a accordé à plus de 4 millions de réfugiés syriens un statut de protection temporaire, ainsi que la possibilité d'obtenir des permis de travail spécifiques à l'entreprise, tandis que l'Ouganda, qui est considéré comme «le pays au monde le plus accueillant pour les réfugiés», a accueilli et fourni des terres à quelque 1,6 million de réfugiés en provenance de 13 pays au cours des dernières décennies (Titz, 2017).

Si la responsabilité de créer un cadre juridique approprié incombe à l'État, l'intégration des réfugiés sur le marché du travail d'un pays d'accueil exige un effort continu de la société et ne peut être obtenue que par le biais des efforts conjugués de toutes les parties prenantes, à savoir, le gouvernement et les ministères de tutelle, les employeurs, les travailleurs et leurs représentants respectifs, les organisations de la société civile, les universitaires et les réfugiés eux-mêmes. Les gouvernements peuvent adopter des politiques qui facilitent l'accès des réfugiés au marché du travail, les employeurs peuvent offrir des débouchés aux réfugiés par le biais de l'apprentissage, de la formation sur le tas et finalement d'emplois; les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) peuvent mobiliser leurs membres et les aider à se repérer dans le cadre juridique; les organisations de travailleurs, aux côtés des employeurs, peuvent œuvrer en faveur d'un environnement accueillant pour les réfugiés sur le lieu de travail et veiller à ce que leurs droits et obligations en tant qu'employés soient clairement énoncés et respectés. La société civile peut fournir des services d'appui complémentaires et le monde universitaire documenter les solutions qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas.

Cette étude met en lumière le rôle que les OE peuvent jouer pour promouvoir l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. Elle présente les bonnes pratiques d'OE du monde entier et la manière dont ces organisations ont collaboré avec leurs membres, les pouvoirs publics, les organisations syndicales et les autres acteurs en vue de faciliter l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. Le contenu de cette note a été élaboré selon une double approche: premièrement, un exercice global de recensement des expériences pertinentes des OE a été réalisé, couvrant l'Allemagne, la Colombie, le Danemark, l'Égypte, l'Équateur, la France, l'Italie, la Jordanie, l'Ouganda et la Turquie. Deuxièmement, sur la base de la richesse des informations disponibles et de la diversité des crises de déplacement, quatre pays ont été sélectionnés — la Colombie, l'Allemagne, la Turquie et l'Ouganda — afin de produire des études de cas spécifiques à chaque pays.

Ce document présente quatre études de cas nationales qui donnent un aperçu du contexte des déplacements et de la réponse des OE au déplacement, ainsi qu'une conclusion qui résume les bonnes pratiques des OE à travers le monde. Ces dernières s'articulent autour de six thèmes: (1) plaider en faveur de politiques fondées sur des données probantes; (2) argumenter pour l'embauche et l'emploi des réfugiés; (3) mettre en adéquation la main-d'œuvre réfugiée et les besoins des employeurs; (4) fournir aux employeurs un soutien juridique et en ressources humaines; (5) reconnaître publiquement les bonnes pratiques des employeurs; et (6) collaborer avec les partenaires de la coopération au développement.

Les informations contenues dans cette étude proviennent d'une analyse documentaire des politiques et de la littérature universitaire et d'une quinzaine d'entretiens avec des représentants des OE nationales et mondiales menés à distance entre juin 2021 et juillet 2022.

# ▶ 2

## Études de cas par pays

---

La Colombie, l'Ouganda et la Turquie ont été retenus comme pays d'étude pour cette recherche du fait que (1) les trois pays ont une ou plusieurs frontières communes avec de grands pays émetteurs de réfugiés; (2) en raison de cette proximité géographique, les trois pays accueillent une proportion non négligeable de réfugiés sur leur propre territoire; (3) en réponse à ce vaste afflux d'étrangers dans leur pays, ils ont tous pris des mesures décisives pour créer un cadre juridique qui soit propice à l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. L'Allemagne a été ajoutée pour donner la perspective complémentaire d'un pays européen qui, bien que n'étant pas frontalier d'un pays d'origine de réfugiés, a vécu l'expérience d'un afflux massif de réfugiés à cause de la guerre civile en Syrie.

Tous les efforts déployés par l'État pour intégrer les réfugiés sur le marché du travail seraient voués à l'échec sans l'engagement déterminé des employeurs. Non seulement ce sont les entreprises qui créent la croissance économique et l'emploi mais elles offrent également aux réfugiés un espace et une chance de socialisation avec leurs collègues de travail, d'acquisition de nouvelles compétences et de participation à la société. La motivation des employeurs à intégrer des réfugiés tient habituellement à leur volonté de faire preuve de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et à un véritable intérêt économique à exploiter le vivier de talents des réfugiés afin d'accroître la productivité et le rendement. Toutefois, le recrutement de réfugiés peut s'avérer une entreprise complexe. Les employeurs mentionnent fréquemment l'incertitude liée aux différents statuts professionnels et aux cadres de reconnaissance des compétences comme un défi majeur. En outre, certains employeurs n'ont pas l'expérience de l'intégration d'étrangers dans leurs effectifs et ont besoin d'un soutien pratique pour préparer leur personnel et leurs responsables hiérarchiques sur des sujets tels que la gestion de la diversité et la communication interculturelle, entre autres (HCR et OCDE, 2018).

En tant que représentants du point de vue collectif des employeurs, les OE jouent un rôle essentiel dans la formulation de la manière dont les employeurs peuvent contribuer à l'insertion professionnelle des réfugiés, ainsi qu'à la promotion d'un environnement favorable qui permette aux employeurs de maximiser le potentiel de leurs contributions. Que ce soit dans le contexte de la crise des réfugiés syriens, de l'exode vénézuélien ou des déplacements durables et multidimensionnels en Afrique centrale et de l'Est, les OE du monde entier développent des approches innovantes pour favoriser l'intégration des réfugiés sur le marché du travail.

### Contexte du déplacement

La Colombie est un pays à revenu intermédiaire supérieur dont la population est estimée à 51,8 millions d'habitants en 2022. Elle partage des frontières avec cinq pays, notamment le Venezuela, qui est l'un des principaux pays d'origine des réfugiés d'Amérique du Sud et du monde. Le déplacement forcé en Colombie se prolonge et devient de plus en plus complexe. Début 2022, la Colombie était à la fois un pays d'origine, de transit et d'accueil pour les réfugiés et les migrants irréguliers en raison (1) du conflit armé asymétrique en cours ainsi que des violences politiques et criminelles qui ont déplacé environ 7,7 millions de personnes à l'intérieur du pays; (2) de la crise au Venezuela et de l'afflux massif de plus de 2 millions de réfugiés; (3) des flux migratoires irréguliers de la Colombie vers l'Amérique du Nord par le fossé de Darien, y compris des migrants originaires notamment de Cuba, du Bangladesh, d'Haïti, d'Inde et du Venezuela. En raison de la portée limitée de cette étude, l'analyse qui suit porte exclusivement sur l'intégration des réfugiés vénézuéliens sur le marché du travail en Colombie. Du fait de l'exode vénézuélien constant, la Colombie devrait accueillir 2,4 millions de réfugiés du Venezuela d'ici fin 2022, ce qui représente plus de 4 pour cent de sa population.

Depuis que la crise vénézuélienne a éclaté en 2014, le gouvernement colombien a prudemment mis en place diverses voies légales pour faciliter la régularisation des Vénézuéliens. En juillet 2017, le gouvernement a introduit un permis de séjour temporaire (PST) pour les Vénézuéliens, qui leur accordait le droit de travailler ainsi que l'accès à l'éducation, à des services financiers et aux services publics essentiels. Le PST était accessible aux personnes entrées dans le pays par des voies régulières avant juillet 2017 et les autorisait à rester en Colombie pour une durée allant jusqu'à deux ans. Entre 2017 et 2020, le gouvernement a lancé six cycles supplémentaires de PST et a renouvelé la validité de deux ans pour les personnes qui en avaient déjà bénéficié. Mi-2020, près de 690 000 PST avaient été délivrés. En outre, quelque 100 000 Vénézuéliens possédaient d'autres titres de séjour légaux, dont certains leur accordaient également le droit de travailler (J.G. Graham, 2020). Il s'agit, entre autres, du permis de séjour spécial pour la promotion de la formalisation (PSSPF) qui offre aux entreprises la possibilité d'embaucher officiellement des Vénézuéliens se trouvant en situation irrégulière en Colombie et de régulariser ainsi leur statut, et du Permis de séjour temporaire complémentaire (PSTC) pour les Vénézuéliens ayant demandé le statut de réfugié en Colombie et dont la demande a été rejetée. Bien que ces voies légales représentent des étapes importantes et louables vers la régularisation et l'intégration, leur portée et leur impact ont été limités. La moitié des Vénézuéliens en Colombie restait en situation irrégulière et était privée d'accès au marché du travail et aux services essentiels (Prada, 2019). Les raisons les plus fréquemment citées parmi les réfugiés concernent la méconnaissance des procédures de demande d'asile, le manque de documents légaux, l'incapacité à faire valider les diplômes, ainsi que des démarches administratives longues et inefficaces de la part des autorités colombiennes (J.A. Graham, 2020).

Dans une tentative visant à établir un régime juridique unique et de régulariser l'ensemble des Vénézuéliens en Colombie, le 1er mars 2021, le Président colombien a créé par décret un registre unique des réfugiés vénézuéliens en Colombie (HCR, 2022). Après s'être enregistrés et avoir rempli leur profil socio-économique, tous les Vénézuéliens qui se trouvaient déjà en Colombie, en situation régulière ou non, et les Vénézuéliens qui entrèrent en Colombie par voie régulière jusqu'au 28 mai 2023, sont éligibles à l'obtention d'un permis de protection temporaire (PPT) valable dix ans. Le PPT accorde le plein accès au marché du travail, à l'éducation, aux services financiers et aux autres services publics essentiels; il a été reconnu sur le plan international comme «un geste humanitaire audacieux qui doit servir d'exemple pour la région et le reste du monde» (HCR, 2021). En novembre 2021, plus de 1,6 million de réfugiés vénézuéliens avaient achevé le processus de préenregistrement, 750 000 avaient fourni leurs données biométriques et 12 000 cartes d'identité de PPT avaient été délivrées (HCR, 2021).

Au niveau régional, la Colombie est membre du processus de Quito au sein duquel elle codéveloppe des stratégies et des plans d'action pour faire face aux conséquences de l'exode vénézuélien à travers l'Amérique latine (OIM, 2022). En outre, la Colombie est un pays pilote pour la mise en œuvre de la stratégie d'intégration socio-économique régionale que l'OIT et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont élaborée en réponse à la crise vénézuélienne (BIT, 2021).

## La réponse des OE au déplacement en Colombie

L'OE sollicitée aux fins de cette étude est l'Association nationale des entrepreneurs de Colombie (ANDI), qui représente la voix des employeurs colombiens sur les questions économiques et sociales au niveau national, régional et international.

L'ANDI a une longue histoire de promotion de l'intégration des groupes vulnérables sur le marché du travail, en particulier par le truchement de la Fondation ANDI. Depuis le début de l'exode vénézuélien, l'ANDI a défendu — et soutenu concrètement — l'intégration des réfugiés vénézuéliens sur le marché du travail par le biais d'un certain nombre d'activités.

Les efforts déployés par l'ANDI visant à produire des données et des informations sur l'intégration des réfugiés vénézuéliens sur le marché du travail colombien sont particulièrement remarquables. En février 2020, l'ANDI a lancé, en collaboration avec l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) et l'ACDI/VOCA<sup>2</sup>, la première édition du rapport national sur l'emploi inclusif qui fournit une analyse détaillée des résultats du marché du travail pour les populations vulnérables en Colombie<sup>3</sup>. Le rapport présente un profil spécifique du marché du travail des Vénézuéliens en Colombie et identifie les principaux défis et des pistes d'action pour favoriser leur intégration (ANDI, 2020). En complément de ce rapport, en juin 2020, l'ANDI a publié un rapport avec les mêmes partenaires, intitulé «L'inclusion des migrants sur le marché du travail, un engagement du secteur privé» (ANDI, 2020, traduction de l'espagnol par l'auteur). Le rapport donne des arguments en faveur de l'intégration des Vénézuéliens sur le marché du travail qui sont basés sur des données probantes internationales et met en lumière les bonnes pratiques des entreprises colombiennes, notamment Claro Colombia (un opérateur téléphonique colombien) et Sierra Nevada (une chaîne colombienne de restaurants de hamburgers) qui ont pris des mesures concrètes pour favoriser l'insertion professionnelle. De manière générale, le rapport soutient que «l'inclusion est une stratégie qui favorise la compétitivité du pays et des entreprises» et que les réfugiés et les migrants «jouent un rôle clé pour la diffusion des connaissances [...], contribuent à la croissance de la productivité et apportent de nouvelles compétences et capacités» (ANDI, 2020, traduction de l'espagnol par l'auteur). Surtout, le rapport explique le rôle que l'ANDI prévoit pour les employeurs afin de faciliter l'intégration des Vénézuéliens sur le marché du travail: «Le rôle des employeurs est fondamental pour réduire les écarts existants et promouvoir des mesures qui permettent un accès équitable à l'emploi des populations vulnérables» et, par conséquent, «il est important que les entreprises renforcent leur gestion des talents et incorporent des pratiques qui améliorent les processus de sélection, de recrutement et de fidélisation [...]. Si cela est fait convenablement, en éliminant les préjugés et les biais de sélection et en basant les processus de gestion des talents sur les compétences, [cela] permettra de créer des environnements de travail plus inclusifs et aura des effets sur l'équité et la productivité, en passant d'une approche traditionnelle axée sur la responsabilité sociale à une approche basée sur la compétitivité» (ANDI, 2020, traduction de l'espagnol par l'auteur).

Pour faire de cette vision une réalité, l'ANDI inspire, soutient et reconnaît les entreprises pour leurs efforts d'intégration à travers différentes initiatives. Par exemple, l'ANDI fournit à ses entreprises membres des services de formation et de conseil sur les politiques en matière de ressources humaines et les procédures contractuelles pour recruter des réfugiés, afin de démontrer que le processus n'est pas aussi compliqué que peuvent le craindre certains employeurs. De plus, l'ANDI a initié le «mouvement des entreprises inclusives» qui consiste en un processus en trois étapes visant à inciter les membres à s'engager dans des pratiques inclusives sur le lieu de travail. Premièrement, les entreprises intéressées signent le Pacte pour la compétitivité inclusive, un engagement symbolique à assumer un rôle de premier plan dans l'inclusion des populations vulnérables dans leurs pratiques d'entreprise. Deuxièmement, les entreprises signataires peuvent se porter candidates pour figurer sur la «Liste des entreprises inspiratrices» qui met en exergue les meilleurs exemples d'entreprises ayant intégré les enjeux sociaux dans leurs stratégies commerciales. Troisièmement, les meilleurs projets d'inclusion sociale de la liste reçoivent une invitation de la Fondation ANDI pour demander le label d'entreprise inclusive, une distinction unique en Colombie décernée aux entreprises qui ont mis en œuvre avec succès des actions concrètes, durables et pertinentes pour intégrer les populations vulnérables,

2 L'ACDI/VOCA est une organisation internationale de développement à but non lucratif, basée à Washington, aux Etats-Unis, qui œuvre pour une croissance économique globale, l'amélioration du niveau de vie et le développement communautaire.

3 Il s'agit des groupes affectés par un conflit, des groupes ethniques, des anciens combattants en cours de réinsertion, des personnes LGBTQI, des migrants, des personnes handicapées, des femmes et des jeunes.

y compris les migrants vénézuéliens, dans leur chaîne de valeur. En 2021, Claro Colombia, entre autres, s'est vu attribuer le label pour le développement d'une feuille de route sociale et de travail, ainsi que pour la formation et l'embauche de 318 personnes, affectées par un conflit ou immigrées du Venezuela (ANDI, 2021).

De plus, l'ANDI encourage ses entreprises membres et le grand public à acheter des biens et des services aux entreprises qui appartiennent à des groupes en situation vulnérable. Depuis 2015, l'ANDI publie un annuaire qui présente une sélection de chefs d'entreprise et d'entrepreneurs qui remplissent les critères de vulnérabilité de l'ANDI. En 2020, l'annuaire s'intitulait «Ils ont réussi: Migrants et réfugiés» et présentait 220 entrepreneurs migrants et réfugiés dans sept départements et quatre secteurs — vêtements, cadeaux d'entreprise, produits alimentaires et artisanat (ANDI, 2020, traduction de l'espagnol par l'auteur). Comme l'a expliqué un représentant de l'ANDI: «Cette initiative avait pour but de démontrer à nos membres et au grand public que les réfugiés peuvent fabriquer des produits de grande qualité. Dans le même temps, nous avons pu associer des entreprises appartenant à des réfugiés à la chaîne d'approvisionnement de nos membres, ce qui peut déboucher sur des relations commerciales durables et inciter les réfugiés à formaliser leurs activités»<sup>4</sup>.

L'ANDI soutient aussi les efforts des Nations Unies pour répondre à la crise du Venezuela. En mars 2021, l'OIT et le PNUD ont lancé une «Stratégie régionale pour l'intégration socio-économique» des réfugiés vénézuéliens, pour laquelle la Colombie fait figure de pays pilote. L'ANDI a contribué au développement de la stratégie et représentait la voix des employeurs colombiens lors de son événement de lancement (BIT, 2021).

Enfin, l'ANDI participe au dialogue politique avec les autorités colombiennes. Avec les organisations syndicales, l'ANDI a élargi le dialogue tripartite national pour s'intéresser aux réfugiés du Venezuela. Un des objectifs majeurs des efforts de plaidoyer de l'ANDI est de réduire les formalités administratives et les coûts salariaux afin de faciliter l'embauche de réfugiés par les employeurs. Parmi les autres sujets abordés figure la régulation de l'économie numérique qui offre notamment des possibilités d'emploi aux Vénézuéliens grâce à des applications commerciales telles que RAPPI et UBER par exemple. Au début de la pandémie de COVID-19, l'ANDI et d'autres partenaires sociaux ont défendu avec succès la reconnaissance des compétences des professionnels de santé originaires du Venezuela.

## Points clés à retenir

La décision de la Colombie de régulariser 1,6 million de réfugiés vénézuéliens est une solution innovante, pragmatique, qui peut être une source d'inspiration pour les pays d'Amérique latine et au-delà. Cependant, l'intégration d'un flux de réfugiés représentant plus de 4 pour cent de la population nationale reste un défi de taille pour les responsables politiques colombiens, le monde des entreprises et la société au sens large. Le sondage Gallup d'octobre 2020 a montré que 69 pour cent des Colombiens avaient une opinion négative des réfugiés vénézuéliens et que, malgré de nombreuses preuves du contraire, de nombreux Colombiens accusaient les Vénézuéliens de la hausse de la criminalité (La Silla Vacía, 2020). Malgré ces perceptions et ces difficultés sociales, les avantages à moyen et long terme de l'immigration vénézuélienne en Colombie semblent dépasser de loin les coûts. De 2015 à 2019, la Colombie a connu sa croissance économique la plus rapide depuis des années — nettement plus rapide que dans les pays voisins. Les observateurs indiquent que cette accélération est en partie due à l'afflux de réfugiés vénézuéliens (Jaramilléo, 2019). Le Fonds monétaire international a estimé que la contribution des Vénézuéliens a augmenté la croissance économique de 0,25 pour cent en 2019. Leur contribution à l'économie colombienne passe par différents canaux. D'abord, leur participation à l'économie a conduit à une augmentation de la consommation et de l'investissement. Elle a aussi contribué à résoudre les pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs — en particulier l'agroalimentaire où les Vénézuéliens occupent souvent les postes dont les Colombiens ne veulent pas (Banque Mondiale, 2020). Très tôt, l'ANDI et ses partenaires ont reconnu le potentiel économique de l'immigration vénézuélienne et le rôle déterminant que peut jouer le monde des affaires pour faciliter l'intégration des Vénézuéliens sur le marché du travail. En fournissant des données probantes, en compilant les bonnes pratiques et, surtout, en incitant ses membres à défendre la cause de l'inclusion sur les lieux de travail, l'ANDI a démontré que l'intégration des réfugiés peut devenir un moteur de la productivité et la compétitivité.

---

4 Informateur anonyme #6, interviewé par Julian Schweitzer, 12 octobre 2021. Traduction de l'espagnol par l'auteur.

## ► Allemagne

---

### Contexte du déplacement

L'Allemagne est un pays à revenu élevé dont la population est estimée à 84,4 millions d'habitants en 2022. Située au centre de l'Europe, elle partage des frontières avec neuf pays européens — plus que tout autre pays de l'Union européenne.

L'Allemagne accueille le deuxième plus grand nombre de migrants internationaux dans le monde et plus de 25 pour cent de sa population ne possèdent pas de passeport allemand ou sont des descendants directs d'immigrants (DESA, sans date). Depuis 2015, près de deux millions de demandes d'asile ont été déposées en Allemagne, dont 74 pour cent de demandes en provenance de quatre pays seulement: Syrie, Afghanistan, Turquie et Irak (Office fédéral de la migration et des réfugiés, 2022).

Pendant les premières années du 21<sup>ème</sup> siècle, l'Allemagne s'était efficacement «protégée» de tout afflux majeur de réfugiés, grâce à sa situation géographique au cœur de l'Europe et à l'adoption de la Convention de Dublin en 1997, qui stipule que le premier État membre de l'UE qui enregistre les empreintes digitales, ou le premier pays où est déposée la demande d'asile, est responsable de la demande d'asile de la personne. Cependant, en 2015, au sommet de ce qu'on a appelé la crise européenne des réfugiés, la Chancelière Merkel a fait sa fameuse déclaration «*Wir schaffen das*» (Nous y arriverons!) et a décidé d'utiliser la clause de souveraineté de la Convention pour traiter les demandes d'asile syriennes dont l'Allemagne ne serait pas responsable en temps ordinaire. Au cours des mois suivants, l'Allemagne a connu un afflux sans précédent de demandeurs d'asile. Rien qu'en 2016, 74 545 demandes d'asile ont été enregistrées en Allemagne, contre 9 071 en 2006. Depuis lors, l'Allemagne est devenue l'un des principaux pays d'accueil de réfugiés au sein de l'Europe et continue de recevoir plus de 100 000 demandes d'asile par an.

En Allemagne, la procédure d'asile est réglementée par la loi allemande sur l'asile. Les demandeurs d'asile enregistrés sont soumis à des restrictions de déplacement pendant les trois premiers mois de leur séjour, après quoi ils peuvent demander un permis de travail spécifique à l'employeur, sauf s'ils ont évité l'expulsion par manque de coopération ou sont originaires d'un pays d'origine sûr. Toute personne reconnue comme réfugié jouit d'un accès illimité aux systèmes nationaux de santé et d'éducation et aux services sociaux, ainsi qu'au marché du travail. Les qualifications étrangères peuvent être reconnues par différents organismes au niveau fédéral et régional. Entre mai et juillet 2022, le taux d'emploi des demandeurs d'asile a augmenté de 2,4 pour cent pour atteindre 41,7 pour cent (IAB, 2022).

L'Allemagne a signé la Convention de Genève sur les réfugiés dès le 19 novembre 1951 et est toujours partie au traité. Aujourd'hui, le pays s'engage sur les questions de déplacement dans le monde entier. Au niveau européen, l'Allemagne a joué un rôle décisif dans la conclusion de l'Accord entre l'UE et la Turquie sur les réfugiés (voir le rapport sur la Turquie figurant dans cette étude). En 2018, l'Allemagne a adhéré au Pacte Mondial sur les réfugiés. En outre, c'est le deuxième plus gros donateur du HCR, ainsi qu'un des plus gros pays donateurs pour la région affectée par la guerre en Syrie: elle a fourni de l'aide humanitaire et s'est engagée dans l'aide au développement pour plus de 3,7 milliards d'euros (Gouvernement fédéral, 2021).

### La réponse des OE au déplacement en Allemagne

Les trois OE sollicitées aux fins de cette étude sont la Fédération des associations patronales allemandes (BDA), la Fédération de l'industrie allemande (BDI) et la Confédération allemande de l'artisanat (ZDH).

La BDA est l'organisation fédératrice des employeurs allemands au niveau national et international. Depuis le déclenchement de la crise européenne des réfugiés, la BDA s'est activement impliquée dans l'élaboration de la réponse allemande en matière d'intégration des réfugiés. La BDA siège au côté de la Confédération allemande des syndicats (DGB) au conseil de l'Agence fédérale pour l'emploi où elles agissent en tant qu'observateurs et conseillers stratégiques du gouvernement allemand, notamment

sur les questions relatives à l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. L'une des demandes principales de la BDA est la reconnaissance que «beaucoup des personnes auxquelles nous accordons une protection humanitaire [...] resteront en Allemagne pour une longue période ou pour toujours. Un emploi avec un revenu régulier est un point de départ essentiel pour s'intégrer. Il convient donc de commencer rapidement l'intégration sur le marché du travail et d'éviter ainsi les erreurs du passé. Cependant, les attentes doivent aussi être réalistes: l'intégration des réfugiés sur le marché du travail prend du temps» (BDA, 2022). En sa capacité d'organisation faitière des associations patronales allemandes, la BDA fait régulièrement des déclarations publiques pour défendre les intérêts de ses membres et pour peser sur les discours publics et la prise de décisions. En janvier 2016, les présidents de la BDA, de la BDI et de la ZDH ont publié une déclaration commune pour soutenir l'engagement du gouvernement allemand en faveur d'une approche coordonnée et une répartition équitable de la charge que représentent l'accueil et l'intégration des réfugiés entre les pays membres de l'UE. La déclaration contient aussi des propositions pour une intégration rapide et cohérente dans la formation et l'emploi: mise en place de cours pour l'intégration des demandeurs d'asile ayant des perspectives de séjour, ainsi que pour les personnes «tolérées» (dont l'expulsion est suspendue à titre provisoire); mise en place d'un séjour professionnel sécurisé à l'échelle nationale; et accès à tous les services d'appui à la formation professionnelle. Grâce à la mobilisation politique de la BDA et de ses partenaires, le gouvernement allemand a adopté en 2016 la loi sur l'intégration qui offre aux demandeurs d'asile ayant des perspectives de séjour et aux personnes tolérées la possibilité d'obtenir un permis de travail spécifique à un employeur dans les trois mois suivant leur arrivée. Il a également mis en place la «tolérance de formation» (communément appelée «règlement 3+2») qui stipule que même les personnes déboutées du droit d'asile et les personnes tolérées peuvent obtenir un permis de séjour de trois ans afin de terminer leur formation professionnelle, après quoi elles sont éligibles à un autre titre de séjour de deux ans (à condition qu'elles aient obtenu un emploi en lien avec leur qualification professionnelle) ou à un titre de séjour de six mois pour chercher du travail (Ministère fédéral du Travail ou des Affaires sociales, 2016). Cette loi répond à une préoccupation centrale de la BDA et de ses partenaires — à savoir offrir la sécurité d'une planification aux réfugiés qui souhaitent bâtir leur avenir en Allemagne ainsi qu'aux employeurs qui investissent dans la formation professionnelle des réfugiés et qui cherchent ardemment les moyens de surmonter les pénuries de compétences notoires dans le pays.

En plus de plaider pour une réforme de la politique, la BDA, la BDI et la ZDH ont produit de nombreuses directives et ressources afin de fournir aux employeurs une aide concrète pour la formation et le recrutement des réfugiés. L'exemple le plus connu est la plateforme numérique de bonnes pratiques *Erfolgreich Integrieren* (Réussir l'intégration) que les trois associations ont créée en collaboration avec l'agence fédérale pour l'emploi. La plateforme fournit aux employeurs un répertoire complet et intuitif d'informations relatives aux réglementations et statistiques sur le marché du travail, une aide linguistique liée au travail, à l'apprentissage, à la formation professionnelle et à l'emploi et à la reconnaissance des qualifications étrangères, en plus d'études de cas, de publications et des coordonnées des organismes d'aide. Une plateforme numérique comparable appelée *Netzwerk – Unternehmen integrieren Flüchtlinge* (Réseau «Les entreprises intègrent les réfugiés») a été lancée en 2016 par la Fédération des chambres de commerce et d'industrie allemandes (DIHK), en collaboration avec le ministère fédéral de l'Économie et de la Protection du climat (BMWK). La plateforme invite les petites et moyennes entreprises à rejoindre le réseau et offre des conseils et des ressources gratuits afin de faciliter l'intégration des réfugiés au travail par le biais de webinaires mensuels, de bulletins d'information et de publications, ainsi que des services de conseil par courriel et par téléphone. En novembre 2022, 3 355 entreprises avaient rejoint le réseau.

Les plateformes susmentionnées sont complétées par l'initiative des *Willkommenslotsen* (Tuteurs d'accueil), également mise en place en 2016. Elle propose aux petites et aux grandes entreprises un guichet unique pour toutes les questions concernant l'intégration des réfugiés dans une formation, un stage ou un emploi. Au cours de visites aux entreprises, les tuteurs fournissent aux chefs d'entreprise et aux professionnels des RH des conseils sur la réglementation allemande en matière de permis de travail, ainsi que sur les offres de financement et de soutien au niveau national et régional auxquelles les entreprises peuvent prétendre quand elles forment ou embauchent des réfugiés. L'objectif de cette initiative est de sensibiliser autant d'entrepreneurs que possible à l'intégration des réfugiés et de les convaincre que le recrutement de réfugiés comme stagiaires ou (futurs) travailleurs qualifiés peut être un enrichissement pour toute entreprise. En 2021, les tuteurs ont réussi à pourvoir environ 225 postes

de stage, 920 places de formation professionnelle et 210 offres d'emploi grâce à des réfugiés (Ministère fédéral de l'Économie et de la Protection du climat, 2022). Début 2022, l'initiative a été étendue pour offrir des capacités supplémentaires afin d'intégrer les réfugiés ukrainiens dans les entreprises allemandes (Ministère fédéral de l'Économie et de la Protection du climat, 2022). La ZDH met en œuvre l'initiative des tuteurs d'accueil avec la collaboration de 60 chambres artisanales, de commerce et d'industrie locales et d'autres organisations du secteur privé à l'échelle nationale. Les coûts annuels s'élèvent à 5,4 millions d'euros dont 57 pour cent sont financés par le BMWK et 43 pour cent par le secteur privé.

## Points clés à retenir

La réforme progressive des politiques du marché du travail du gouvernement allemand, associée à la fourniture en temps utile de services d'aide à l'intégration professionnelle par les principales OE allemandes, a sans doute contribué à l'intégration réussie de nombreux réfugiés sur le marché du travail. Entre 2017 et 2020, près d'un quart de l'ensemble des entreprises ont déclaré avoir formé et employé des réfugiés. Parallèlement, l'agence fédérale pour l'emploi a enregistré une augmentation constante du taux d'emploi des demandeurs d'asile pendant la même période (KOFA, 2020). En dépit des nombreux défis économiques, sociaux et politiques qui restent, l'Allemagne a démontré que l'intégration des réfugiés sur le marché du travail peut réussir, à condition que (1) le secteur privé accueille les réfugiés comme une chance de combler les pénuries de compétences, (2) que les employeurs bénéficient à temps des services d'appui et (3) que le gouvernement veuille et puisse mettre en œuvre des réformes significatives et progressistes du marché du travail. Surtout, l'expérience allemande atteste que quand les réformes politiques, telles que la loi sur l'intégration et son règlement 3+2, vont de pair avec des services d'aide aux employeurs pertinents et facilement accessibles comme les plateformes *Erfolgreich Integrieren* et *Netzwerk – Unternehmen integrieren Flüchtlinge* et l'initiative des tuteurs d'accueil, l'intégration des réfugiés ne se résume pas à une combinaison d'activités ponctuelles à court terme, mais laisse en place des systèmes qui sont toujours opérationnels six ans après le paroxysme de la crise européenne des réfugiés et qui peuvent être adaptés et étendus pour répondre à d'autres crises de déplacement, comme l'afflux d'environ 300 000 réfugiés ukrainiens en 2022 (DW, 2022).

## ► Turquie

---

### Contexte du déplacement

La Turquie est un pays à revenu intermédiaire supérieur dont la population est estimée à 85,4 millions d'habitants en 2022. Elle se situe aux confins de l'Europe et de l'Asie et partage des frontières avec huit pays, dont la Syrie.

La Turquie accueille actuellement plus de 4 millions de réfugiés, ce qui représente plus de 4 pour cent de sa population et en fait le plus grand pays d'accueil de réfugiés dans le monde (HCR, 2022). La grande majorité de ces réfugiés sont syriens — depuis le début de la guerre civile en Syrie en 2011, la Turquie a accueilli 54 pour cent du nombre total de réfugiés syriens — et d'autres viennent d'Irak, d'Afghanistan et d'Iran. En Turquie, la plupart des réfugiés vivent dans les centres urbains, à travers tout le pays.

La Turquie a ratifié la Convention des Nations Unies sur le statut de réfugié de 1951 en y apposant une réserve géographique qui signifie que seules les personnes fuyant «les événements survenus en Europe» peuvent obtenir le statut de réfugié. Les autres, y compris les réfugiés syriens, ne peuvent obtenir qu'un statut de protection temporaire (Robinson, 2019). Toutefois, même sous le régime de la protection temporaire, les réfugiés ont accès aux systèmes nationaux tels que la santé, l'éducation et les services sociaux, ainsi qu'au marché du travail.



Propriétaire d'une usine de confection à Istanbul, Turquie. © Fatma Cankara / OIT

La réglementation de 2016 sur les permis de travail des réfugiés sous protection temporaire accorde à tous les bénéficiaires de la protection temporaire le droit de demander un permis de travail<sup>5</sup> et d'accéder à un emploi formel (Refworld, 2016). La demande de permis de travail est soumise par l'employeur par le biais d'un système en ligne simple et bénéficie de frais réduits<sup>6</sup>. Après six mois de résidence en Turquie, les Syriens sous protection temporaire peuvent aussi bénéficier des services fournis par l'agence publique pour l'emploi turque, notamment des services de conseils, de recherche d'emploi, de formation professionnelle, de soutien à la création d'entreprise, de formation en entreprise et d'aide au placement professionnel. Les Syriens peuvent aussi s'inscrire aux formations techniques et professionnelles et aux programmes d'apprentissage proposés par le ministère de l'Éducation nationale (PNUD, 2020). Enfin, les Syriens bénéficiant de la protection temporaire sont autorisés à créer et développer leurs propres entreprises. Selon une étude de l'Institut Brookings, en juillet 2020, on comptait 9 041 entreprises appartenant à des Syriens en Turquie et, en 2019, 15 159 entreprises avec au moins un associé syrien. Ces entreprises sont pour la plupart petites mais, à elles toutes, elles emploient quelque 250 000 personnes dont 40 pour cent seraient des citoyens turcs (Karasapan, 2021).

En 2016, l'Union européenne (UE) et la Turquie ont signé une déclaration commune, connue sous le nom d'Accord UE-Turquie sur les réfugiés, qui a essentiellement freiné la migration irrégulière de la Turquie vers les îles grecques en échange d'un programme de réinstallation entre l'UE et la Turquie, d'une aide de 6 milliards d'euros par le biais de la Facilité en faveur des réfugiés en Turquie<sup>7</sup> et de la déclaration publique d'une relance du processus d'adhésion de la Turquie à l'UE. De ce fait, le nombre de migrants

5 Les Syriens qui travaillent dans l'agriculture sont exemptés de permis de travail.

6 En 2022, le coût d'un permis de travail annuel pour un réfugié syrien est de 44 euros contre 119 euros pour les autres étrangers. Voir <https://visaguide.world/europe/turkey-visa/fees/>.

7 La facilité de l'UE en faveur des réfugiés en Turquie prévoit un mécanisme de coordination paritaire pour répondre aux besoins des réfugiés et des communautés d'accueil et met l'accent sur l'aide humanitaire, l'éducation, la gestion des migrations, la santé, les infrastructures municipales et le soutien socio-économique. [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/enlargement-policy/negotiations-status/turkey/eu-facility-refugees-turkey\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/enlargement-policy/negotiations-status/turkey/eu-facility-refugees-turkey_en).

irréguliers qui ont cherché à demander l'asile dans l'UE en traversant la mer Égée a chuté de près d'1 million en 2015 à 42 305 en 2017 et, du jour au lendemain, et a transformé la Turquie, pays de transit des migrations, en pays de destination (Université d'Égée, 2018) <sup>8</sup>.

Avec le Liban, la Jordanie, l'Irak et l'Égypte, la Turquie a adhéré au Plan régional pour les réfugiés et la résilience (3RP) en 2015, une initiative soutenue par les Nations Unies en vue de coordonner l'aide humanitaire et l'assistance au développement au niveau national et international à destination des réfugiés syriens et des communautés d'accueil dans les cinq pays. Le volet «moyens de subsistance» du chapitre relative à la Turquie du Plan 3RP 2022 compte parmi ses partenaires opérationnels la Confédération des entrepreneurs turcs, l'Association turque des industriels et hommes d'affaires et l'Union des chambres de commerce et des bourses de Turquie.

## La réponse des OE au déplacement en Turquie

Les trois OE sollicitées aux fins de cette étude sont la Confédération des associations d'employeurs de Turquie (TISK), la Chambre d'industrie de Gaziantep (GSO) et la Chambre de commerce de Gaziantep (GTO).

La TISK est l'organisation-cadre des employeurs turcs reconnue au niveau national et international. Parmi d'autres activités, la TISK se distingue par son plaidoyer pour une approche fondée sur des données probantes de la politique des réfugiés en Turquie. En 2015, la TISK, en coopération avec l'Université Hacettepe, a publié une étude intitulée «Perspectives, Expectations and Suggestions of the Turkish Business Sector on Syrians in Turkey» afin d'anticiper les conséquences éventuelles d'une installation prolongée des Syriens en Turquie pour la trajectoire de développement du pays, et en particulier pour son milieu d'affaires (TISK, 2015). Avec le recul, l'étude est parue à un moment charnière — quelques mois seulement avant la conclusion de l'accord UE-Turquie sur les réfugiés. Avant tout, l'étude préconise une position réaliste et pragmatique sur les Syriens en Turquie et critique le fait que «la question des Syriens en Turquie a désormais dépassé le "caractère temporaire" et la méthode des "politiques de gestion d'urgence". La fin d'une crise qui a duré quatre ans a totalement effacé toutes les attentes — indépendamment des choix — liées au retour des Syriens dans leur pays. Dans ce contexte, il convient de rappeler la nécessité et le caractère essentiel des politiques d'intégration sociale, économique et politique» (TISK, 2015). L'étude soutenait qu'une révision du statut de protection temporaire des Syriens était indispensable pour faciliter l'accès au marché du travail. L'année suivante, les responsables politiques turcs ont adopté la réglementation de 2016 sur les permis de travail des réfugiés au titre de la protection temporaire, qui a probablement été inspirée par l'étude de la TISK. Il convient de mentionner que cette étude avait prédit les effets négatifs de l'accord UE-Turquie sur les réfugiés (qui était en préparation à ce moment-là) et averti qu'il «pourrait potentiellement porter atteinte aux valeurs de l'UE, aux relations UE-Turquie et aux réfugiés eux-mêmes. L'utilisation des négociations d'adhésion comme instrument pour atteindre des fins pragmatiques au titre de la realpolitik causerait du tort à la notion normative de l'Europe» (TISK, 2015) —une prévision qui s'est avérée exacte.

Depuis lors, la TISK a tenu le gouvernement turc responsable de ses politiques et a souligné dans les médias que, par exemple, la réglementation sur les permis de travail était inefficace. Elle a déploré que «les entreprises qui utilisent les Syriens comme main-d'œuvre bon marché bénéficient d'un avantage injuste par rapport aux autres entreprises» (Al-Monitor, 2016) et que le travail des enfants, qui avait été éradiqué en Turquie, réapparaisse au sein des communautés réfugiées (Reliefweb, 2016). La dernière publication de la TISK, le rapport de 2020 sur l'intégration des migrants dans la main-d'œuvre turque, a été produit avec le soutien de la Confédération danoise de l'industrie (DI). Le rapport fournit des chiffres actualisés sur la situation des réfugiés syriens sur le marché du travail turc, ainsi que sur les relations des employeurs avec leurs employés syriens et la perception qu'ils ont d'eux. Dans l'ensemble, le rapport souligne l'importance de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail mais avertit que la concurrence

<sup>8</sup> L'impact et la conformité juridique de l'accord UE-Turquie sur les réfugiés sont toujours sujets à controverse. Voir: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2021/03/eu-anniversary-of-turkey-deal-offers-warning-against-further-dangerous-migration-deals/>.

pour les ressources économiques entre Syriens et Turcs a un effet néfaste sur la cohésion sociale: «En Turquie, 48 pour cent de la population générale définissent la relation entre Turcs et Syriens comme très hostile, 55 pour cent ne souhaitent pas que leurs enfants aient des amis réfugiés» (TISK, 2020).

La GSO et la GTO représentent la communauté des affaires à Gaziantep — une ville de taille moyenne dans le Sud de la Turquie qui a été l'une des principales destinations choisies par les familles fuyant la guerre civile en Syrie. Depuis 2012, Gaziantep a absorbé plus de 500 000 réfugiés syriens et a vu sa population croître de 30 pour cent. Gaziantep est traditionnellement un carrefour commercial et industriel qui constitue un environnement propice à l'intégration des réfugiés syriens sur le marché du travail. De nombreux réfugiés ont trouvé du travail dans les secteurs de l'alimentation et du textile à Gaziantep. D'autres ont ouvert des commerces, ce qui a entraîné une multiplication par quatre des échanges commerciaux entre Gaziantep et la Syrie pendant la guerre civile, de 100 millions de dollars en 2011 à 400 millions de dollars en 2015 (Tokmajyan, 2021).

La GSO et la GTO, qui font partie des moteurs du développement économique de Gaziantep, ont toutes les deux joué un rôle capital en fournissant des services et des débouchés aux demandeurs d'emploi et aux entrepreneurs syriens.

En 2017, la GSO a inauguré le centre de formation professionnelle de l'industrie de la GSO (GSOMEN) pour satisfaire la demande de main-d'œuvre qualifiée de la part des entreprises membres du secteur manufacturier et pour aider les demandeurs d'emploi turcs et syriens à obtenir un emploi formel. Le GSOMEN propose des formations à 180 métiers qui respectent les normes professionnelles nationales de l'Institut turc des qualifications professionnelles. Dans un effort visant à favoriser la cohésion sociale entre les communautés réfugiées et d'accueil, le GSOMEN organise des programmes de formation mixtes qui réunissent des stagiaires turcs et syriens dans les mêmes classes. En outre, le GSOMEN organise des activités sociales et récréatives pour les deux groupes, encadrées par un conseiller. Avant de commencer le programme de formation, les stagiaires syriens reçoivent une formation en langue turque pour leur permettre de communiquer sur leur lieu de travail et faciliter leur intégration à long terme dans la société turque. Par conséquent, les stagiaires turcs et syriens participent au même programme de formation qui associe une formation technique et professionnelle et une formation aux compétences de vie, dans les domaines de l'éthique professionnelle, la communication interculturelle, la sécurité et la santé au travail, entre autres. De plus, le GSOMEN organise des visites de découverte pour que les stagiaires rencontrent des employeurs potentiels et se fassent leur propre idée des conditions de travail dans l'industrie manufacturière locale. A la fin du programme de formation, les stagiaires passent des examens pour obtenir la certification reconnue par l'Institut turc des qualifications professionnelles. Les diplômés bénéficient ensuite de l'aide de l'unité de placement professionnel du GSOMEN qui met en relation les diplômés et les offres d'emploi des membres de la GSO, ou les adresse à l'agence turque pour l'emploi. Pour les Syriens en particulier, l'unité de placement fournit un soutien pendant la procédure de demande de permis de travail. Depuis 2017, plus de 12 000 personnes ont suivi une formation du GSOMEN. Parmi elles, 4 000 étaient des réfugiés pour lesquels 3 000 demandes de permis de travail ont été déposées, avec un taux de réussite de plus de 50 pour cent. Le GSOMEN s'est associé avec l'OIT et d'autres partenaires internationaux comme la FAO, le PNUD, GIZ SPARK et l'OIM pour poursuivre et étendre son appui aux demandeurs d'emploi turcs et syriens. Les mesures de soutien concernent notamment la prise en charge des frais de déjeuner, de transport et d'assurance scolaire des stagiaires et/ou le financement nécessaire pour le développement de matériel de formation et l'achat de nouvelles machines de formation.

Depuis 2016, la GTO fait la promotion de l'intégration des réfugiés syriens sur le marché du travail grâce à une multitude d'activités et de services. L'une des principales activités est la fourniture de services commerciaux aux entrepreneurs syriens à Gaziantep. En 2016, la GTO a constaté que la catégorie d'adhérents qui augmentait le plus vite était celle des entreprises syriennes. Pour y faire face, la GTO a créé un «bureau syrien» – un service dédié aux membres syriens afin de leur fournir des conseils sur mesure en matière de droit du commerce et de l'investissement en Turquie<sup>9</sup>. Dans le cadre de ce service, la GTO a produit des brochures et des livrets en arabe sur le droit commercial turc et a organisé un voyage à une foire commerciale à Istanbul pour ses membres syriens. En 2019, la GTO a remporté le Concours mondial des chambres de commerce dans la

---

9 Informateurs anonymes #4 et #5, interviewés par Julian Schweitzer le 20 juin 2021.

catégorie «Meilleur projet non conventionnel» et a reçu une reconnaissance mondiale pour le succès et le potentiel d'innovation de son bureau syrien (Chambre internationale de commerce, 2019)<sup>10</sup>. Cela a permis non seulement de rehausser la réputation internationale de la GTO mais aussi d'accroître nettement le nombre de ses adhérents. Avant le déclenchement de la guerre civile en Syrie en 2011, la GTO comptait 11 entreprises syriennes dans ses rangs. Dix ans plus tard, le chiffre a grimpé à 2 500 entreprises, soit 10 pour cent du total de ses membres<sup>11</sup>.

## Points clés à retenir

La Turquie a sans conteste fait plus pour accueillir les réfugiés syriens que tout autre pays. Malgré la ratification avec réserve de la convention sur les réfugiés, le cadre juridique turc se révèle propice à promouvoir l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. Cependant, les politiques d'intégration devraient être examinées et évaluées à l'aune de leur efficacité. Les efforts constants de plaidoyer et de recherche déployés par la TISK illustrent la manière dont les OE peuvent demander des comptes aux responsables gouvernementaux et les confronter, ainsi que le grand public, à des vérités sur l'impact socio-économique à moyen et long terme de la crise des réfugiés syriens. Parallèlement, le cas de la Turquie démontre aussi l'intérêt économique de l'intégration des réfugiés: s'ils bénéficient d'un environnement réglementaire favorable et de services pertinents de la part d'OE spécialisées telles que la GSO et la GTO, les réfugiés peuvent réaliser des investissements importants dans leurs communautés d'accueil et même devenir des créateurs d'emplois. Cependant, de manière générale, l'expérience turque témoigne aussi de la complexité sociopolitique de l'intégration des réfugiés. Devenir le plus grand pays d'accueil de réfugiés au monde a un coût, aussi bien du point de vue économique que social. Laissée pratiquement seule pour faire face à l'afflux des réfugiés syriens, avec une économie en déclin, la Turquie affirme avoir dépensé plus de 30 milliards de dollars entre 2011 et 2017, ce que l'opinion publique turque perçoit de manière de plus en plus négative (TEPAV, 2018).

## ► Ouganda

### Contexte du déplacement

L'Ouganda est un pays à revenu intermédiaire inférieur dont la population est estimée à 48,2 millions d'habitants en 2022 — l'un des populations les plus jeunes et à la croissance la plus rapide au monde. Situé au cœur de l'Afrique de l'Est, l'Ouganda est un pays enclavé qui partage les frontières de cinq pays, dont le Soudan du Sud, la République démocratique du Congo (RDC) et le Rwanda qui figurent parmi les principaux pays d'origine des réfugiés en Afrique et dans le monde. L'Ouganda est le pays qui accueille le plus de réfugiés en Afrique, avec près d'1,6 million de réfugiés originaires de plus de 30 pays, qui représentent plus de 3 pour cent de sa population totale (HCR, 2022). La plupart des réfugiés présents en Ouganda viennent du Soudan du Sud, de la République démocratique du Congo, de Somalie, du Burundi, du Rwanda, d'Érythrée et d'Éthiopie et quelques autres de régions aussi lointaines que l'Asie et la Syrie.

10 Le Concours mondial des chambres de commerce est un événement organisé tous les deux ans sous les auspices de la Chambre de commerce internationale et de la Fédération mondiale des chambres afin de mettre en lumière les projets innovants des chambres du monde entier qui «bénéficient non seulement aux entreprises mais à la société tout entière».

11 Informateurs anonymes #4 et #5, interviewés par Julian Schweitzer le 20 juin 2021.

Malgré ses propres difficultés de développement au niveau national, l'Ouganda a une tradition d'ouverture à l'égard des réfugiés et leur a constamment offert l'asile et l'accès aux droits fondamentaux. A l'échelle internationale, l'Ouganda est considéré comme étant le «pays le plus accueillant pour les réfugiés au monde» (Titz, 2017) et «les réfugiés ont tendance à être employés dans n'importe quel secteur offrant des débouchés», selon le représentant d'une OE (BIT, 2022). Depuis une vingtaine d'années, l'Ouganda a mis en place une réponse de développement aux déplacements forcés et a intégré la problématique des réfugiés dans ses plans de développement au niveau national et infranational, en vue de promouvoir l'autonomie et l'intégration des réfugiés. La loi de 2006 sur les réfugiés (Refworld, 2006) et les règlements d'application de 2010 de la loi (Refworld, 2010) stipulent que les réfugiés doivent être admis, recevoir des documents d'identité et se voir attribuer des parcelles de terrain pour s'installer. En outre, les réfugiés ont le droit de travailler et sont exemptés de toute obligation de payer des frais pour obtenir un permis de travail avant d'accepter une quelconque offre d'emploi ou de poursuivre leur travail. Les réfugiés sont également autorisés à immatriculer et à développer leur entreprise. En pratique toutefois, la plupart des entreprises possédées par des réfugiés opèrent dans le secteur informel, sans immatriculation commerciale, comme c'est le cas dans l'économie ougandaise en général. En septembre 2017, l'Ouganda est devenu éligible aux fonds du sous-guichet régional d'IDA-18 (Association du développement international) de la Banque Mondiale pour l'aide aux réfugiés et aux communautés d'accueil, aux conditions plus favorables réservées aux pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur qui sont engagés dans l'insertion économique et sociale des réfugiés et qui ont élaboré un plan d'action avec des mesures concrètes (HCR, 2020).

Au niveau régional et international, l'Ouganda promeut activement l'intégration des réfugiés sur le marché du travail et participe à de nombreux forums et initiatives. En 2016, l'Ouganda a participé au Sommet mondial des dirigeants sur les réfugiés, au cours duquel il s'est engagé à appliquer le Cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF) proposé par les Nations Unies dans la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants de 2016. L'Ouganda a également soutenu l'élaboration du Pacte mondial sur les réfugiés en 2018, ainsi que la Déclaration de Kampala sur les emplois, les moyens de subsistance et l'autosuffisance des réfugiés, des rapatriés et des communautés d'accueil dans la région de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) en mars 2019.

## La réponse des OE aux déplacements en Ouganda

Les deux OE sollicitées aux fins de cette étude sont la Fédération des employeurs ougandais (FEO) et l'Association des propriétaires hôteliers d'Ouganda (APHO).

La FUE est l'organisation-cadre des OE en Ouganda et représente la voix des employeurs sur les questions sociales et économiques au niveau national, régional et international. Au cours des cinq dernières années, la FUE s'est davantage concentrée sur l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. En 2020, la FUE et l'Organisation nationale des syndicats (ONS), en collaboration avec l'OIT et avec son soutien, a procédé à deux évaluations afin d'analyser les perspectives d'extension de leurs activités dans les districts d'accueil des réfugiés d'Arua et d'Isingiro. La finalité globale des évaluations était d'identifier les interventions prioritaires afin de faciliter l'intégration des réfugiés du point de vue des employeurs et des travailleurs. La FUE a présenté les résultats de l'évaluation menée par les employeurs fin 2021 lors de tables rondes avec des représentants du secteur privé afin de les sensibiliser aux possibilités d'investissement dans les districts accueillant des réfugiés.

L'initiative s'est avérée fructueuse, comme l'a confirmé le représentant d'une organisation d'entreprises: «Le système économique est très dynamique dans les zones d'installation des réfugiés. Plusieurs réfugiés sont également engagés comme représentants et gérants de points de vente au détail — il s'agit de canaux de distribution de produits manufacturés qui offrent la possibilité d'aller jusqu'au dernier kilomètre<sup>12</sup>. En plus, la FUE cherche à augmenter le rayonnement des organisations d'employeurs à Arua et Isingiro afin d'encourager les entreprises des réfugiés à adhérer à des associations professionnelles.

---

12 Informateur anonyme #8, interviewé par Julian Schweitzer le 12 janvier 2022.

Cela permettra ensuite de «créer davantage de possibilités de collaboration avec le secteur privé dans les districts d'accueil des réfugiés, telles que l'offre de formation, le développement des compétences, les dispositifs de création d'entreprise et une cohésion politique plus large pour améliorer la coopération avec les pouvoirs publics<sup>13</sup>.»

### ► Reconnaissance des compétences des réfugiés et meilleure maîtrise de la langue

La reconnaissance des compétences et la maîtrise de la langue sont un défi majeur pour le recrutement de réfugiés. Un représentant des employeurs a expliqué que «de nombreux immigrants sont des réfugiés qui ont dû quitter leur pays précipitamment et n'ont pas pu emporter les preuves de leurs compétences». A leur arrivée en Ouganda, il est donc extrêmement difficile de déterminer le niveau de compétences et de qualifications que possèdent ces travailleurs. Un autre facteur de complication est l'hétérogénéité des langues officielles et tribales en Ouganda et dans les pays voisins: «L'Ouganda compte à lui seul 48 langues. Si l'on ajoute à cela les langues des régions voisines, le faible niveau d'alphabétisation et d'homogénéité des langues nationales, il est difficile de communiquer, même si l'on a trouvé les compétences adéquates. Par exemple, vous recevez quelqu'un de RDC qui parle swahili et français — comment communiquez-vous avec ces travailleurs? Dans le secteur manufacturier, ils doivent connaître l'anglais et les langues locales pour comprendre clairement les instructions de sécurité et de santé au travail et de production. Sinon, cela vous retombe dessus en tant qu'employeur». En l'absence de services linguistiques et d'intégration ciblés, les réfugiés sont souvent incapables de s'intégrer rapidement sur le marché du travail: «Les premières années sont généralement consacrées à l'acclimatation et à l'apprentissage des langues mais, pendant ce temps, les compétences s'affaiblissent ou s'oublient».

**Source:** BIT, 2022

Parfaitement consciente de l'écart entre le système d'éducation ougandais et la demande de compétences des employeurs, la FUE estime également que les réfugiés constituent une solution pour combler les pénuries de compétences en Ouganda. Les employeurs apprécient les réfugiés, non seulement pour les compétences techniques qu'ils apportent mais aussi pour leur attitude et leur éthique professionnelles. Un représentant des employeurs a fait remarquer: «l'Ouganda accueille un grand nombre de réfugiés mais il n'y a pas beaucoup de stigmatisation. On oublie même qu'ils ne sont pas de la même communauté — je suis impressionné par leur attitude, leur détermination et leur ambition» (BIT, 2002). En coopération avec les autorités nationales, la FUE soutient les efforts visant à créer un portail pour l'emploi afin de mettre en relation les réfugiés et les rapatriés en Ouganda et les offres d'emploi appropriées proposées par ses membres. En outre, la FUE et l'APHO, avec le soutien de l'OIT, mettent en œuvre un programme d'apprentissage pilote pour illustrer les avantages, aussi bien pour les réfugiés que pour les employeurs, de l'intégration sur le marché du travail. Dans le cadre du programme pilote, une équipe de 95 jeunes réfugiés et jeunes Ougandais ont été inscrits à l'Institut de formation en hôtellerie et tourisme d'Ouganda en janvier 2022. Après avoir terminé la première phase de formation théorique, ces apprentis partiront pour leur première expérience de formation sur le terrain dans 40 hôtels à travers le pays et acquerront des compétences pratiques dans les domaines de la production alimentaire, de la réception, des services de restauration, de l'entretien ménager et de la blanchisserie. La FUE encourage ses membres à suivre l'exemple qu'ils ont contribué à créer dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme afin de promouvoir l'inclusion des réfugiés dans leurs propres entreprises. En 2021, la FUE a créé une nouvelle catégorie dans ses prix annuels de l'Employeur de l'année en vue de récompenser les employeurs qui offrent des possibilités d'emploi aux réfugiés.

<sup>13</sup> Informateur anonyme #3, interviewé par Julian Schweitzer le 15 juin 2021.

Enfin, la FUE s'engage activement dans le dialogue politique et le plaidoyer avec les ministères de tutelle concernés. Dans la droite ligne de l'approche globale de l'Ouganda visant à insérer les réfugiés dans l'économie et la société, la FUE s'efforce «d'incorporer» l'intégration des réfugiés dans les politiques nationales. Il s'agit d'un changement stratégique: on s'éloigne des politiques autonomes, axées spécifiquement sur les réfugiés, pour s'assurer que la politique du marché du travail réponde aux besoins de tous les travailleurs, y compris les réfugiés <sup>14</sup>.

## Points clés à retenir

Bien qu'étant confronté à ses propres défis en matière de développement national, l'Ouganda a accueilli les réfugiés de façon remarquable ces vingt dernières années, et constitue réellement un exemple à suivre pour les autres pays. Une caractéristique essentielle de la politique ougandaise dans ce domaine est l'espoir que les réfugiés deviennent des membres productifs de leurs communautés d'accueil. Pour cette raison, les réfugiés bénéficient de la liberté de circulation, de l'accès aux services et au marché du travail, et même d'un lopin de terre s'ils acceptent de vivre sur un site désigné. Cette vision globalement positive est reflétée par les OE d'Ouganda qui considèrent les réfugiés comme autant d'employés, de consommateurs, de partenaires commerciaux et de membres d'organisations professionnelles potentiels. Cependant, malgré les politiques progressistes de l'Ouganda, l'intégration des réfugiés sur le marché du travail reste une tâche gigantesque et exige une action déterminée de la part du gouvernement, des partenaires sociaux et de la communauté internationale. Du point de vue des employeurs, la promotion de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail ougandais requiert donc moins d'attention pour la réforme des politiques et le plaidoyer et beaucoup plus d'efforts pour fournir des services spécialisés et identifier les possibilités de création d'emploi et de croissance économique pour les réfugiés et leurs communautés d'accueil.

---

14 Informateur anonyme #3, interviewé par Julian Schweitzer le 15 juin 2021.

# ▶ 3

## Conclusion

---

Les quatre pays étudiés dans cette note se distinguent à la fois par le nombre impressionnant de réfugiés qu'ils accueillent et par les politiques progressistes d'intégration des réfugiés qu'ils ont adoptées. Bien que les expériences de déplacement forcé de l'Allemagne, de la Colombie, de l'Ouganda et de la Turquie soient indiscutablement très différentes, les quatre pays ont quelque chose en commun — des responsables politiques qui prennent une position réaliste, pragmatique et axée sur les perspectives d'intégration des réfugiés. Au lieu de confiner les réfugiés dans des camps fermés, l'Allemagne, la Colombie, l'Ouganda et la Turquie ont mis en place des cadres réglementaires qui facilitent l'intégration des réfugiés et leur octroient la liberté de circulation ainsi que l'accès au marché du travail, à l'éducation, aux services financiers et sociaux. Ces politiques progressistes sont conformes aux cadres mondiaux d'intégration des réfugiés définis par le Pacte mondial sur les réfugiés et le Cadre d'action global pour les réfugiés et reflètent les recherches qui confirment que les réfugiés et les migrants, s'ils bénéficient d'un cadre juridique propice, peuvent contribuer à la croissance économique du pays d'accueil en apportant de nouvelles compétences à la main-d'œuvre, en innovant, en suppléant les autres travailleurs en se spécialisant dans des tâches différentes, en dépensant leur argent dans des entreprises locales et en investissant dans de nouvelles entreprises (Clemens, 2018). Cependant, pour exploiter le potentiel économique des réfugiés, les employeurs du pays d'accueil occupent une place centrale. Après tout, c'est leur volonté d'embaucher des réfugiés et d'intégrer les entreprises des réfugiés dans leur chaîne de valeur qui déterminent la capacité des réfugiés à être pleinement autonomes ou non.

Dans ce contexte, le rôle crucial que peuvent jouer les OE pour promouvoir l'insertion sur le marché du travail coule de source. Les OE peuvent inspirer, soutenir et reconnaître les efforts d'intégration des réfugiés consentis par leurs membres, et plaider auprès des gouvernements en faveur de la création de cadres réglementaires inclusifs pour les réfugiés. Compte tenu du caractère de plus en plus prolongé des situations de déplacement et de l'augmentation du nombre de personnes déplacées de force en 2022, l'intégration des réfugiés sur le marché du travail restera un sujet important dans un avenir proche pour les décideurs politiques, le monde des affaires et le grand public. L'association des OE à la réponse aux déplacements forcés deviendra donc encore plus indispensable. Les bonnes pratiques innovantes de l'ANDI, de la BDA, de la BDI, de la DIHK, de la FUE, de la GSO, de la GTO, de la TISK, de l'APHO et de la ZDH peuvent servir d'exemples précieux à leurs homologues qui sont confrontées à des situations de déplacement comparables et enrichir leur offre de services et leurs stratégies de plaidoyer.

En guise de conclusion, cette étude identifie six grands thèmes de bonnes pratiques que les OE peuvent adopter pour promouvoir l'intégration des réfugiés sur le marché du travail.

## 1. Plaider en faveur de politiques fondées sur des données probantes

L'un des principaux rôles des OE est de demander aux gouvernements des comptes quant à l'efficacité de leurs politiques en matière de réfugiés et de faire pression pour que les cadres réglementaires soient transparents et faciles à respecter, qu'ils offrent des conditions de concurrence équitables à toutes les entreprises. Cependant, les responsables politiques manquent souvent d'informations et de données pour prendre des décisions éclairées. D'autres fois, les responsables politiques peuvent ne pas avoir pris pleinement en compte l'impact des politiques relatives aux réfugiés sur le monde des affaires et sur les travailleurs. Dans ce type de situations, il est primordial que les OE puissent communiquer efficacement auprès des décideurs politiques et défendre les intérêts de leurs membres.

En Turquie, la TISK a endossé un rôle de premier plan pour faire évoluer le dialogue politique sur les réfugiés d'une perspective humanitaire à court terme vers une perspective axée sur l'intégration à moyen terme. Grâce à son étude «Perspectives, Expectations and Suggestions of the Turkish Business Sector on Syrians in Turkey», la TISK a pu étayer son plaidoyer en faveur d'une révision du statut de protection temporaire des réfugiés par des preuves et des données originales. En Colombie, l'ANDI a publié un rapport sur «l'inclusion des migrants sur le marché du travail, un engagement du secteur privé» [traduction de l'espagnol par l'auteur] pour éclairer les discussions politiques en cours sur la régularisation des Vénézuéliens à l'aide de preuves et d'expériences internationales. En Allemagne, la BDA et ses partenaires ont publié une déclaration commune pour plaider en faveur d'une intégration plus rapide et moins bureaucratique dans la formation et l'emploi. Les expériences de l'ANDI, de la BDA et de la TISK illustrent la valeur ajoutée de l'association des partenaires sociaux au dialogue politique: alors que les responsables publics sont souvent mus par des considérations à court terme et par leur popularité dans l'électorat, les OE peuvent apporter des perspectives et des données complémentaires qui permettent de dresser un tableau réaliste des difficultés et des avantages qu'implique l'intégration des réfugiés sur le marché du travail.

## 2. Argumenter pour l'embauche et l'emploi des réfugiés

L'une des plus importantes choses que les OE puissent faire pour jeter les bases de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail consiste à démontrer qu'il est économiquement rentable d'embaucher et de travailler avec des réfugiés.

Les données montrent que de nombreux employeurs sont d'abord réticents à embaucher des réfugiés parce qu'ils sont dubitatifs quant à leur contribution en tant qu'employés. Une enquête réalisée en 2017 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), avec le concours des chambres de commerce et d'industrie allemandes et du ministère du Travail et des Affaires sociales, a permis de constater que près de 80 pour cent des employeurs embauchaient des réfugiés au titre de leur responsabilité sociale d'entreprise (Leibig, 2017). Toutefois, embaucher des réfugiés sur la seule base d'objectifs d'image de marque ou d'altruisme ne suffit pas à intégrer les réfugiés de manière durable sur le marché du travail: dès que les budgets sont plus serrés, les dépenses liées à la RSE risquent d'être réduites. En fin de compte, les employeurs doivent voir dans les réfugiés une chance d'améliorer la productivité et la compétitivité de leurs entreprises.

Comme nous l'avons montré, les OE peuvent faire valoir des arguments économiques en faveur du recrutement et de l'emploi de réfugiés de différentes manières. En Colombie, l'ANDI a publié l'annuaire «Ils ont réussi: Migrants et réfugiés» pour présenter les entrepreneurs réfugiés et les mettre en relation avec la chaîne d'approvisionnement de ses membres. De la même manière, la FUE en Ouganda a procédé à une évaluation pour identifier les débouchés commerciaux dans les communautés d'accueil de réfugiés et a diffusé les conclusions lors de tables rondes d'investisseurs. En outre, la FUE a démontré le potentiel

de ressources humaines que représentent les réfugiés grâce à un programme d'apprentissage pilote dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie. Enfin, l'analyse de rentabilité économique vaut également pour les OE elles-mêmes. L'expérience de la GTO en Turquie démontre que les entreprises possédées en tout ou partie par des réfugiés peuvent (1) devenir une catégorie importante des adhérents et (2) faire des investissements de taille dans leurs communautés d'accueil, et même devenir des créateurs d'emplois.

### **3. Mettre en adéquation la main-d'œuvre réfugiée et les besoins des employeurs**

Pour réaliser le potentiel économique de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail, la nouvelle offre de main-d'œuvre fournie par les réfugiés doit correspondre à la demande de main-d'œuvre des employeurs. Dans un premier temps, il faut connaître les compétences et les qualifications des réfugiés. C'est une entreprise souvent complexe. Les réfugiés ont des profils socio-économiques différents: certains sont très éduqués et exerçaient les métiers d'ingénieur, de médecin ou de chercheur avant de fuir leur pays d'origine; certains ont des compétences managériales ou entrepreneuriales, ou exerçaient des professions libérales ou des emplois qualifiés. D'autres réfugiés n'ont pas encore terminé leurs études ou n'ont été scolarisés que quelques années, voire pas du tout. Un autre facteur de complexité, c'est qu'en raison de la nature forcée de leur migration, les réfugiés ne possèdent souvent pas la documentation nécessaire pour certifier leur niveau d'instruction et de compétences. Même quand ils disposent des documents idoines, le cadre de certification des compétences du pays d'origine peut être différent de celui du pays d'accueil des réfugiés et la validation des compétences peut se révéler impossible en fin de compte.

Cette complexité peut être une source d'incertitude quant aux aptitudes professionnelles des réfugiés demandeurs d'emploi, et les employeurs risquent de sous-estimer leurs compétences et leurs qualifications. En effet, les données de l'enquête sur la main-d'œuvre européenne de 2014 montrent que les réfugiés diplômés de l'enseignement supérieur ont trois fois plus de chances d'occuper des emplois de niveau inférieur à leur niveau de qualification formelle que les ressortissants du pays (60 pour cent contre 21 pour cent), deux fois plus que les autres migrants (30 pour cent) (OCDE et Union européenne, 2016).

Les OE essaient de réduire le niveau d'incertitude pour les employeurs à travers différentes initiatives, allant du développement d'approches pratiques pour évaluer et reconnaître les compétences des réfugiés à la fourniture de services d'intermédiation du travail. En Ouganda, le projet d'intermédiation du travail de la FUE et de PROSPECTS et l'Initiative des Tuteurs d'accueil en Allemagne sont des exemples probants de la manière dont les OE peuvent aider les employeurs à identifier et à embaucher des réfugiés ayant les compétences et qualifications requises.

### **4. Fournir aux employeurs un appui spécialisé en matière de droit et de ressources humaines**

Dans certaines situations, les réfugiés possèdent des compétences utiles et les employeurs sont désireux de les employer; cependant, des obstacles juridiques et organisationnels importants peuvent rendre le processus de recrutement des réfugiés lourd et coûteux.

Les employeurs ignorent souvent les différents statuts de travail des réfugiés et la durée de leur séjour dans le pays d'accueil. Si les réfugiés disposent généralement d'un statut juridique garanti, dans certains pays, ce statut peut être soumis à renouvellement après plusieurs années (comme c'était le cas en Colombie avant la mise en place du PST). De plus, les changements politiques survenant dans le pays d'accueil, qui échappent au contrôle des employeurs, peuvent altérer les conditions dans lesquelles les réfugiés pourront résider dans le pays et donc y travailler. Des cadres réglementaires peu clairs et changeants posent des difficultés intrinsèques aux employeurs et peuvent les décourager d'embaucher des réfugiés, surtout quand ils prennent en compte les investissements nécessaires pour leur formation et leur perfectionnement professionnels. En outre, les employeurs et les départements des ressources humaines sont souvent inexpérimentés en matière d'intégration de migrants dans leurs effectifs et ne

disposent pas des politiques ni des connaissances nécessaires sur des sujets comme la gestion de la diversité et la communication interculturelle, entre autres (HCR et OCDE, 2018). Par conséquent, les employeurs peuvent surestimer les restrictions et les obstacles liés au recrutement des réfugiés et simplement écarter leurs candidatures.

Les OE peuvent aider les entreprises à accélérer et à élargir le recrutement de réfugiés par des mesures de formation et de sensibilisation qui clarifient les régimes juridiques complexes et rendent les processus de recrutement plus équitables et non-discriminatoires. En Colombie, l'ANDI fournit à ses membres des services de formation et de conseils sur la politique de ressources humaines et les procédures contractuelles afin de prouver que le processus de recrutement des réfugiés n'est pas aussi compliqué que peuvent le craindre certains employeurs. En Allemagne, les plateformes *Erfolgreich Integrieren* et *Netzwerk – Unternehmen integrieren Flüchtlinge* sont un bon exemple des services d'appui numériques, pertinents et faciles à utiliser, que les OE peuvent développer pour leurs membres. De la même manière, les entrepreneurs réfugiés qui créent leur propre entreprise dans le pays d'accueil auront besoin d'une assistance technique et juridique approfondie pour maîtriser le cadre réglementaire. La GTO, grâce à son bureau syrien, soutient les chefs d'entreprise syriens par des conseils juridiques ciblés en arabe. Dans l'ensemble, plus les employeurs locaux et les entrepreneurs réfugiés sont au clair avec le cadre réglementaire, plus grandes sont les chances d'éviter le développement d'emplois et d'activités économiques informels à la suite du processus d'intégration.

## 5. Reconnaître publiquement les bonnes pratiques des employeurs

La reconnaissance publique est une approche efficace de gestion des performances. Les OE peuvent utiliser la reconnaissance publique comme un outil permettant d'encourager et de féliciter les employeurs qui prennent des mesures concrètes et efficaces pour inclure les réfugiés dans leurs effectifs. Les employeurs qui ont été publiquement reconnus par l'attribution d'un prix, par la présence sur une liste ou dans un classement, etc., peuvent s'afficher comme des entreprises éthiques qui poursuivent des objectifs non seulement lucratifs mais aussi sociaux. Cela peut ensuite inciter d'autres employeurs à suivre leur exemple.

En Colombie, l'ANDI a lancé le «mouvement des entreprises inclusives» et décerne aux entreprises qui se distinguent le «label d'entreprise inclusive». De la même manière, en Ouganda, la FUE a créé une nouvelle catégorie dans ses prix annuels pour l'Employeur de l'année afin de distinguer les employeurs qui offrent des possibilités d'emploi aux réfugiés. Dans certains cas, les OE elles-mêmes peuvent recevoir une récompense pour leurs efforts de promotion de l'intégration des réfugiés sur le marché du travail. La GTO, par exemple, a reçu le prix du «Meilleur projet non conventionnel» lors du Concours mondial des chambres de commerce de 2019, pour les services qu'elle propose aux entreprises dirigées par des réfugiés par l'intermédiaire de son bureau syrien à Gaziantep.

## 6. S'engager dans la coopération internationale

En plus de travailler directement avec leurs membres, les OE sont des partenaires de confiance de la communauté internationale. Les exemples de collaboration fructueuse entre les OE, les agences de l'ONU, les banques de développement et les ONG internationales sont nombreux, allant de la recherche et des activités de projets à l'élaboration de politiques et de stratégies. Certains d'entre eux ont été décrits dans cette étude, tels que la collaboration en Colombie entre l'ANDI, USAID et l'ACDI/VOCA pour le rapport annuel sur l'emploi inclusif et pour le rapport intitulé «L'insertion des migrants sur le marché du travail, un engagement du secteur privé», ainsi que le projet d'apprentissage FUE-PROSPECTS en Ouganda.

Indépendamment de la situation géographique et du type de crise de déplacement, ces bonnes pratiques offrent des enseignements à tirer pour les autres OE, au-delà des quatre pays examinés dans cette étude. Elles sont porteuses d'espoir et peuvent être une source d'inspiration pour des actions de plaidoyer et des services d'aide concrète, et ouvrir des perspectives économiques tant pour les réfugiés que pour les employeurs.

## ► Références

---

- Al-Monitor, «Turkish companies flout law for cheap Syrian labor», consulté le 25 avril 2022. <https://www.al-monitor.com/originals/2016/11/turkey-syria-legal-syrian-refugee-workers-cost-more.html>.
- ANDI, *Inclusión laboral de migrantes, una apuesta del sector privado* (Medellin: ANDI, 2020).
- , *Informe Nacional de Empleo Inclusivo* (Medellin: ANDI, 2020). [http://www.andi.com.co/Uploads/INEI%202020\\_compressed.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/INEI%202020_compressed.pdf).
- , *Se le tiene: Migrantes y Refugiados* (Medellin: ANDI, 2020).
- , «Un reconocimiento a las empresas que le apuestan a la inclusión», consulté le 2 avril 2022. <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/17124-un-reconocimiento-a-las-empresas-que-le>.
- Assemblée générale des Nations Unies, *Rapport du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés. Deuxième partie - Pacte mondial sur les réfugiés* (New York: United Nations, 2018).
- Banque mondiale, *Integrating Venezuelan Migrants in Colombia's Agri-food Sector* (Washington: Banque internationale pour la reconstruction et le développement, 2020).
- BDA, *Promoting the integration of refugees into the labour market*, consulté le 7 novembre 2022. <https://arbeitgeber.de/en/themen/beschaefigung-und-arbeitsmarkt/gefluechtete/>.
- BIT, «Mapping report: Labour migration in East Africa» (2022).
- , *A socio-economic integration strategy to turn migration into a factor for sustainable development* (2021), consulté le 4 avril 2022. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_775215/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_775215/lang-en/index.htm).
- Bundeszentrale für politische Bildung, «Zahlen zu Asyl in Deutschland», consulté le 12 octobre 2022. <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/zahlen-zu-asyl/>.
- Chambre de Commerce internationale, *How can business work with refugees?* (2021), consulté le 10 novembre 2021. <https://iccwbo.org/global-issues-trends/responsible-business/private-sector-for-refugees-ps4r/how-can-business-work-with-refugees/>.
- , *ICC celebrates innovation with 2019 World Chambers Competition* (2019), consulté le 4 avril 2022. <https://iccwbo.org/media-wall/news-speeches/icc-celebrates-innovation-2019-world-chambers-competition/>.
- Clemens, M., Huang, C., Graham, J. et Gough, K., *Migration is What You Make It: Seven Policy Decision that Turned Challenges into Opportunities*, Center for Global Development (2018).
- Conseil européen pour les réfugiés et les exilés, *Access to the Labour Market: Greece*, consulté le 7 décembre 2021. <https://asylumineurope.org/reports/country/greece/reception-conditions/employment-and-education/access-labour-market/>.
- Conseil norvégien pour les réfugiés et Faculté de droit d'Harvard, *Supporting Kakuma's Refugees: The Importance of Freedom of Movement* (Nairobi: Conseil norvégien pour les réfugiés, 2018).
- DI Business, «Les réfugiés au travail: volonté de fer et joie de travailler», consulté le 15 décembre 2021. <https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2018/3/flygtninge-i-job-jernvilje-og-arbejdsglade/>.
- DW, *Ukrainian refugees face bureaucratic hurdles in Germany*, consulté le 11 octobre 2022. <https://www.dw.com/en/ukrainian-refugees-face-bureaucratic-hurdles-in-germany/a-61261691>.
- Eva Degler, Thomas Liebig et Anne-Sophie Senner, *Integrating Refugees into the Labour Market - Where Does Germany Stand?* (Munich: ifo Institut, 2017).
- Foster, Michelle, *International Refugee Law and Socio-Economic Rights: Refuge from deprivation* (Cambridge: Cambridge University Press, 2009).
- Gouvernement fédéral d'Allemagne, *70 years of the Geneva Refugee Convention: Global protective shield for refugees* (2021), consulté le 12 octobre 2022. <https://www.bundesregierung.de/breg-en/news/geneva-refugee-convention-1946846>.

- Graham, J. et Guerrero Ble, M., *The Impact of COVID-19 on the Economic Inclusion of Venezuelans in Colombia* (Washington: Center for Global Development, 2020).
- Graham, J., Guerrero Ble, M., Panayotatos D. et Leghtas, I., *From Displacement to Development: How Colombia Can Transform Venezuelan Displacement into Shared Growth* (Washington: Center for Global Development, 2020). <https://www.cgdev.org/sites/default/files/from-displacement-to-development-112.pdf>.
- HCR et OCDE, *Engaging with employers in the hiring of refugees*, HCR et OCDE (2018).
- , *Ayuda Colombia, Regularización Migratoria* (2022), consulté le 7 avril 2022. <https://help.unhcr.org/colombia/otros-derechos/regularizacion-migratoria/>.
- , *Mid-Year Trends 2021*. (Genève: HCR, 2021). <https://www.unhcr.org/statistics/unhcrstats/618ae4694/mid-year-trends-2021.html>.
- , *Refugee Policy Review Framework Country Summary as at 30 June 2020* (Genève: HCR, 2020). <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Uganda%20-%20Refugee%20Policy%20Review.pdf>.
- , *Temporary Protection Status in Colombia* (2021).
- , *Uganda Comprehensive Refugee Response Portal* (2022), consulté le 5 avril 2022. <https://data2.unhcr.org/en/country/uga>.
- , «Le HCR et l'OIM se félicitent de la décision de la Colombie de régulariser les réfugiés et les migrants vénézuéliens» (2021), consulté le 6 avril 2022. <https://www.unhcr.org/fr/news/press/2021/2/60215fa3a/hcr-loim-felicitent-decision-colombie-regulariser-refugies-migrants-venezueliens.html>.
- , «Le HCR et l'OIM se félicitent de la décision de la Colombie de régulariser les réfugiés et les migrants vénézuéliens», communiqué de presse conjoint (2021), consulté le 6 décembre 2021. <https://www.unhcr.org/fr/news/press/2021/2/60215fa3a/hcr-loim-felicitent-decision-colombie-regulariser-refugies-migrants-venezueliens.html>
- , *UNHCR Turkey Fact Sheet February 2022*, consulté le 4 avril 2022. <https://reliefweb.int/report/turkey/unhcr-turkey-fact-sheet-february-2022-entr>.
- IAB, «Zuwanderungsmonitor» Septembre 2022, consulté le 12 octobre 2022. [https://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/Zuwanderungsmonitor\\_2209.pdf](https://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/Zuwanderungsmonitor_2209.pdf).
- Jaramillo, A. et Medina O., *Venezuela Diaspora Boosts Colombian Growth to Fastest Since 2015* (2019), consulté le 4 avril 2022. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-11-14/colombia-defies-global-slowdown-with-fastest-growth-since-2015>.
- Karasapan, Omer, *Challenges facing Turkey's Syrian businesses* (2021), consulté le 2 août 2022. <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2021/03/19/challenges-facing-turkeys-syrian-businesses/>.
- KOFA, *Erfolgreiche Integration: Mehr Geflüchtete in Ausbildung und Beschäftigung* (Cologne: Institut der deutschen Wirtschaft, 2020).
- La Silla Vacía, «La nueva gallup muestra que se acabo el efecto pandemia» (2020), consulté le 4 avril 2022. <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/la-nueva-gallup-muestra-que-se-acabo-el-efecto-pandemia>.
- LABOUR-INT, *Integration of refugees and asylum seekers: a multi stakeholder approach* (2021), consulté le 17 décembre 2021. <http://www.labour-int.eu/>.
- Liebig Thomas et Eva Degler, *Finding their Way: Labour Market Integration of Refugees in Germany* (Paris: OCDE, 2017).
- Lira K. Gurieva et Aleksandr V. Dzhioev, «Economic Theories of Labor Migration», dans *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6 (6 S7) (2015): 101-109.
- Lorenza Errighi, Jörn Griesse, *The Syrian Refugee Crisis: Labour Market Implications in Jordan and Lebanon* (Bruxelles: Commission européenne, 2016).
- Maystadt, J.-F. et Verwimp, P., *Winners and Losers Among a Refugee-Hosting Population* (Brighton: Institute of Development Studies, 2009).
- Ministère fédéral de l'Économie et de la Protection du Climat, *Potentiale ukrainischer Geflüchteter sinnvoll nutzen Förderprogramm „Willkommenslotsen“ wird kurzfristig aufgestockt*, consulté le 12 octobre 2022. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2022/06/20220608-forderprogramm-willkommenslotsen-wird-kurzfristig-aufgestockt.html>.

—, *Willkommenslotsen*, consulté le 12 octobre 2022. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/willkommenslotsen.html>.

Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, *Arbeitsförderung: Integrationsgesetz* (2016), consulté le 12 octobre 2022. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Meldungen/2016/hintergrundpapier-zum-integrationsgesetz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Meldungen/2016/hintergrundpapier-zum-integrationsgesetz.pdf?__blob=publicationFile&v=1).

OCDE et Commission européenne, *How are refugees faring on the labour market in Europe? A first evaluation based on the 2014 EU Labour Force Survey ad hoc module* (Bruxelles: Commission européenne et OCDE, 2016).

Office fédéral des migrations et des réfugiés (BAFM), «Aktuelle Zahlen», septembre 2022, consulté le 12 octobre 2022. [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Statistik/AsylinZahlen/aktuelle-zahlen-september-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Statistik/AsylinZahlen/aktuelle-zahlen-september-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=2).

OIM, *The Quito Process* (2022), consulté le 5 avril 2022.

<https://respuestavenezolanos.iom.int/en/quito-process>.

ONU-Département des affaires économiques et sociales, *International Migrant Stock 2020* (sans date), consulté le 15 juillet 2021. [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd\\_2020\\_ims\\_stock\\_by\\_sex\\_and\\_destination.xlsx](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2020_ims_stock_by_sex_and_destination.xlsx).

PNUD, *Turkey's Refugee Resilience: Expanding and Improving Solutions for the Economic Inclusion of Syrians in Turkey* (2020), consulté le 2 avril 2022. <https://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/corporatereports/Turkey-s-Refugee-Resilience.html>.

Prada, S., *Migración venezolana: una oportunidad para la economía* (2019), consulté le 1er avril 2022. <https://migravenezuela.com/web/articulo/impacto-de-la-migracion-venezolana-para-la-economia-colombiana/947>.

Prince's Responsible Business Network, HCR, OIM et ministère de l'Intérieur, *Tapping Potential: Guidelines to Help British Businesses Employ Refugees* (Londres: UNHCR, 2019).

Refworld, *Uganda: The Refugees Act 2006* (2006), consulté le 5 avril 2022. <https://www.refworld.org/pdfid/4b7baba52.pdf>.

—, *Turkey: Regulation on Work Permits of Foreigners under Temporary Protection* (2016), consulté le 4 avril 2022. <https://www.refworld.org/docid/582c71464.html>.

—, *Uganda: The Refugees Regulations*, (2010), consulté le 5 avril 2022. <https://www.refworld.org/docid/544e4f154.html>.

Reliefweb, *Syrian refugee children used as cheap labour by Turkish employers* (2016), consulté le 5 avril 2022. <https://reliefweb.int/report/turkey/syrian-refugee-children-used-cheap-labour-turkish-employers>.

Robinson, L. et Mitchell, I., *Turkey's Refugee Policy and Its Commitment to Development* (2019), consulté le 6 avril 2022. <https://www.cgdev.org/blog/turkeys-refugee-policy-and-its-commitment-development>.

TEPAV, *Syrian Entrepreneurship and Refugee Start ups in Turkey: Leveraging the Turkish Experience*. (Londres: Banque européenne pour la reconstruction et le développement, 2018).

TISK, *Integration of Migrants into the Turkish Labor Force*. (Istanbul: TISK, 2020). <https://www.tisk.org.tr/dokuman/integration-of-migrants-into-se-turkish-labor-force.pdf>.

—, *Perspectives, expectations and suggestions of the Turkish Business Sector on Syrians in Turkey* (2015). <https://mmuraterdogan.files.wordpress.com/2016/01/syrians-eng-mme.pdf>

Titz, F. et Feck, M., «Uganda Is the Most Refugee-Friendly Country in the World» (2017), consulté le 8 décembre 2021. <https://www.spiegel.de/international/tomorrow/uganda-is-the-most-refugee-friendly-country-in-the-world-a-1167294.html>.

Tokmajyan, A. et Khaddour, K., «How the Small Town of Sarmada Became Syria's Gateway to the World» (2021), consulté le 7 avril 2022. <https://carnegie-mec.org/2021/06/02/how-small-town-of-sarmada-became-syria-s-gateway-to-world-pub-84660>.

Université de l'Égée, *Over 42,300 Refugees Seek Asylum in Greece in 2017* (2018), consulté le 3 avril 2022. <https://refugeeobservatory.aegean.gr/en/over-42300-refugees-seek-asylum-greece-2017>.

Véronique Barbelet, Jessica Hagen-Zanker et Dina Mansour-Ille, *The Jordan Compact: Lessons learnt and implications for the future*. (Londres: Overseas Development Institute, 2018).



International  
Labour  
Organization

Made possible by support from the



Kingdom of the Netherlands