



Éducation permanente et insertion socioprofessionnelle : une alliance au bénéfice des personnes migrantes

Dido Ngongo et Altay Manço

ÉTUDE N° 2 2026



IRFAM

Institut de Recherche, Formation et
Action sur les Migrations asbl

Table des matières

Introduction	3
Contexte	3
Cadre conceptuel : articulations entre EP et ISP face à un public immigré	4
La présente étude	5
Formes d'articulation entre EP et ISP	5
<i>Une logique séquentielle : l'EP comme préparation à l'insertion</i>	5
<i>Des dispositifs intégrés : EP et ISP simultanément</i>	6
<i>L'ISP comme support de l'EP : un versant rare</i>	6
<i>Les partenariats entre structures</i>	6
Effets de la complémentarité entre EP et ISP	7
Obstacles et conditions favorables : deux faces d'une même dynamique institutionnelle	8
<i>Des finalités distinctes, aux effets concrets</i>	8
<i>Un manque de moyens et une organisation cloisonnée</i>	8
<i>Des temporalités divergentes, et comment les concilier</i>	9
<i>Des critères d'évaluation en tension</i>	9
<i>Le rôle ambivalent des bailleurs et des inspections</i>	9
<i>Dispositifs intégrés et partenariats : les leviers organisationnels</i>	10
Discussion des observations	10
Conclusions et recommandations	12
Bibliographie	13

Introduction

Cette étude ne vise pas seulement à documenter des pratiques de terrain, mais aussi à outiller le secteur associatif et les pouvoirs publics dans la construction de dispositifs d'accompagnement qui ne dissocient pas l'accès à l'emploi de l'émancipation citoyenne des personnes immigrées extra-européennes. En objectivant les formes concrètes que prend, ou que peine à prendre, l'articulation entre éducation permanente et insertion socioprofessionnelle, l'IRFAM entend contribuer à une réflexion collective sur les conditions institutionnelles — financement, évaluation, coordination intersectorielle — qui permettent, ou empêchent, cette complémentarité de se déployer durablement.

Ce travail défend la conviction que l'insertion professionnelle des personnes immigrées extra-européennes ne peut être dissociée de l'exercice de leurs droits sociaux, économiques et civils : le droit de comprendre et de faire valoir ses droits dans le monde du travail, le droit à une reconnaissance qui ne soit pas subordonnée à la seule performance économique, et le droit de participer, en tant que sujets et non en tant que publics à activer, à la construction des dispositifs qui les concernent. Ramener l'insertion à un problème de compétences techniques, comme le font souvent les logiques de financement centrées sur les seuls indicateurs de mise à l'emploi, revient à occulter ces dimensions — c'est précisément ce que cette étude entend mettre en évidence.

Contexte

La difficulté d'articuler des démarches d'émancipation citoyenne avec des dispositifs orientés vers l'emploi est un enjeu récurrent dans les parcours d'accompagnement des publics issus de l'immigration (Delhay et Dricot, 2012). Les personnes immigrées extra-européennes rencontrent, dans leurs trajectoires d'insertion professionnelle, une série de freins structurels spécifiques qui ne se limitent pas à l'acquisition de compétences techniques ou linguistiques. La non-reconnaissance des qualifications obtenues à l'étranger, la méconnaissance des codes implicites du marché du travail local, l'accès limité à des réseaux professionnels, les discriminations à l'embauche ou encore les contraintes administratives constituent autant d'obstacles susceptibles de ralentir, voire d'empêcher, l'accès durable à l'emploi (Manço et coll., 2021). Ces constats invitent à interroger les modalités d'accompagnement proposées aux publics concernés, au-delà de la seule mise en relation avec des offres d'emploi ou des formations qualifiantes.

Dans ce contexte, *les associations d'insertion socioprofessionnelle (ISP)* visent en principe à favoriser l'accès au marché du travail à travers des formations techniques, des stages ou des mesures d'accompagnement individualisé. Toutefois, ces dispositifs reposent souvent sur des indicateurs de réussite centrés sur l'accès à l'emploi, laissant dans l'ombre d'autres dimensions essentielles du processus d'insertion, telles que la compréhension des droits sociaux, la capacité à mobiliser des réseaux ou le développement de compétences sociales et relationnelles. Or, l'accès au travail dépend également des ressources sociales et culturelles telles que la reconnaissance ou la maîtrise de codes professionnels qui peuvent être rapprochées des notions de capital social et de capital culturel (Bourdieu, 1979, 1980).

Par ailleurs, *les associations d'éducation permanente (EP)*, orientées vers le développement de l'esprit critique, l'analyse des rapports sociaux et la participation citoyenne, contribuent à renforcer des ressources sociales et cognitives susceptibles de soutenir les trajectoires professionnelles sur le long terme, sans pour autant viser directement l'insertion sur le marché du travail (Delhay et Dricot, 2012). Dès lors, l'articulation entre ces deux champs d'intervention apparaît comme un levier potentiel pour renforcer les perspectives d'insertion professionnelle des publics concernés, en combinant des apprentissages liés à l'employabilité avec des processus d'émancipation individuelle et collective.

Cette articulation s'inscrit dans un environnement institutionnel marqué par un cloisonnement entre les politiques d'EP et les dispositifs d'ISP. En Belgique francophone, l'EP relève de la [Fédération Wallonie-Bruxelles](#), tandis que l'ISP est encadrée par la [Région wallonne](#). Cette répartition des compétences s'accompagne de logiques d'agrément, de financement et d'évaluation distinctes, qui tendent à structurer des temporalités et des indicateurs de réussite différents. Dès lors, si certaines organisations mettent en œuvre des actions combinant EP et ISP, la mise en visibilité et la reconnaissance de leurs effets conjoints peuvent s'avérer complexes dans un cadre institutionnel segmenté.

Dans cette perspective, la présente étude vise à analyser les conditions dans lesquelles cette complémentarité entre EP et ISP peut être mise en œuvre, au sein d'organisations actives auprès de publics immigrés originaires de pays hors Union européenne. Elle tente dès lors de répondre aux questions suivantes :

Comment et dans quelle mesure l'articulation entre les organisations d'EP et d'ISP peut-elle améliorer les perspectives d'intégration sociale, politique et économique des personnes immigrées en Belgique francophone ?

En quoi la coopération entre ces associations peut-elle contribuer à renforcer l'insertion professionnelle ? Dans quelle mesure la mise en œuvre conjointe de ces démarches au sein des mêmes structures est-elle favorable ? Pourquoi des formats croisés (formations français langue étrangère à visée professionnelle, ateliers associés à des stages sur le droit du travail...) peuvent-ils améliorer la qualité et la durée des insertions professionnelles ? Quelles conditions organisationnelles, partenariales et évaluatives permettent de favoriser la coopération entre les acteurs EP et ISP, et d'en rendre visibles les effets ? L'organisation et l'évaluation des structures d'EP et d'ISP se situant dans des cadres politiques distincts, quel est l'impact de cette sectorisation sur la mise en œuvre de démarches transversales ? Quelle est l'importance de documenter et de sensibiliser les acteurs de l'EP aux réalités de l'ISP des personnes migrantes, et inversement ? Quelles recommandations politiques et pratiques peuvent être formulées, dans ce cadre, à l'endroit des décideurs, des responsables administratifs et des intervenants des secteurs de l'EP et de l'ISP ?

Cadre conceptuel : articulations entre EP et ISP face à un public immigré

[L'European Migration Network](#) (2018) entend par *personnes immigrées extra-européennes* des individus ne disposant pas de la nationalité d'un État membre de l'Union européenne et séjournant sur le territoire belge sous différents statuts administratifs, tels que la protection internationale, la protection subsidiaire ou encore un titre de séjour temporaire ou permanent. Ces publics rencontrent fréquemment des difficultés d'accès au marché du travail. Ces freins ne peuvent être réduits à une inadéquation entre l'offre et la demande de travail, dans la mesure où ils renvoient aussi à des inégalités d'accès aux ressources sociales et culturelles nécessaires à l'insertion professionnelle (Leduc, 2013).

Les dispositifs d'ISP regroupent l'ensemble des mesures visant à faciliter l'accès durable au marché du travail à travers des actions d'orientation, de formation (qualifiante), de mise en situation professionnelle ou d'accompagnement individualisé. En Belgique francophone, une partie importante de ces dispositifs relève des Centres d'Insertion Socioprofessionnelle ([CISP](#)) et des [politiques régionales de l'emploi](#). L'évaluation de ces dispositifs repose généralement sur des indicateurs de sortie rapidement observables, tels que l'accès à une formation qualifiante, à un stage professionnel ou à un emploi (Leduc, 2013).

L'EP, encadrée par la Fédération Wallonie-Bruxelles à travers le [décret](#) relatif au soutien de l'action associative, vise à renforcer l'analyse critique de la société, l'émancipation individuelle et collective ainsi que la participation citoyenne des adultes (Delhay et Dricot, 2012). Elle mobilise, pour ce faire, des démarches participatives telles que des ateliers d'expression, des groupes d'analyse, des enquêtes, des formations, des publications ou des recherches participatives. (Blairon, 2025).

Les retours de terrain et la littérature sectorielle soulignent que les articulations entre EP et ISP peuvent renforcer l'accroche des publics, la pertinence des apprentissages, ainsi que la qualité et la durabilité des insertions lorsqu'elles sont effectivement organisées (Sensi, 2024). Par ailleurs, des travaux récents sur la diversité en milieu professionnel et la médiation interculturelle montrent que ces deux champs peuvent également s'interpeller mutuellement : l'EP questionne certaines pratiques de l'ISP (diversité, non-discrimination, inclusion, effets de la numérisation), tandis que l'ISP interroge l'EP sur l'adéquation aux réalités professionnelles concrètes (Sensi, 2024 ; Hurbon et coll., 2025). Ces analyses confirment l'intérêt d'approches coordonnées et mieux documentées afin de rendre visibles les effets combinés des interventions.

Dans le cas des personnes immigrées extra-européennes, ces deux types de dispositifs peuvent intervenir à des niveaux complémentaires. Les démarches d'EP contribuent notamment au renforcement de certaines ressources transversales, telles que la compréhension des normes institutionnelles, la capacité à faire valoir ses droits ou encore l'appropriation de codes socioprofessionnels, susceptibles de soutenir l'accès et le maintien en emploi (Delhay et Dricot, 2012 ; Blairon, 2025).

Par ailleurs, la prise en compte des obstacles non professionnels tels que les discriminations, les difficultés administratives ou les barrières linguistiques peut nécessiter la mobilisation d'approches éducatives ou collectives, visant à favoriser l'autonomie et la participation des personnes concernées dans leurs démarches d'insertion. À cet égard, l'articulation entre actions relevant de l'EP et de l'ISP apparaît comme un levier pour soutenir des trajectoires d'intégration économique durables.

Si cette complémentarité présente un intérêt du point de vue des parcours d'accompagnement, sa mise en œuvre se heurte à plusieurs contraintes institutionnelles.

Cette segmentation institutionnelle, déjà évoquée — Fédération Wallonie-Bruxelles pour l'EP, Service public wallon Emploi-Formation pour l'ISP — limite la coordination entre opérateurs, notamment lorsque les dispositifs d'insertion sont évalués à partir d'indicateurs centrés sur l'accès à l'emploi, alors que les actions d'EP s'inscrivent dans des temporalités plus longues (Leduc, 2013 ; Blairon, 2025).

Pourtant, la coopération entre organisations issues de ces deux champs suppose, selon la [Fédération des structures d'ISP](#), la mise en place de partenariats, l'échange d'informations et de pratiques entre intervenants ou encore la co-construction de dispositifs combinant accompagnement socioprofessionnel et actions collectives de sensibilisation ou de formation citoyenne. L'analyse des modalités concrètes de collaboration entre ces acteurs institutionnels constitue ainsi un angle pertinent pour appréhender les dynamiques susceptibles de favoriser ou de freiner la mise en œuvre de pratiques transversales à destination des publics immigrés (Bonetti et de Gaulejac, 2019).

La présente étude

La recherche documentaire combine des analyses disponibles en ligne à des documents institutionnels : règlements, évaluations, rapports d'activités, sites web. Elle débouche sur six entretiens menés auprès de responsables d'organisations (autant d'hommes que de femmes) actives dans les domaines de l'EP et de l'ISP, en région liégeoise. Les structures sollicitées ont été identifiées à partir du [répertoire](#) de la Fédération Wallonie-Bruxelles relatif aux associations reconnues en EP. Une sélection des organisations liégeoises développant également des actions d'ISP a ensuite été opérée. Les entretiens de longue durée ont été réalisés en présentiel, selon un guide d'entretien (portant sur les pratiques et les conditions de fonctionnement des structures), au siège des associations concernées (en 2025 et 2026). Afin de garantir la confidentialité des échanges, les organisations et les personnes interrogées ont été anonymisées dans la présentation des résultats. Les entretiens enregistrés sont ainsi désignés de l'entretien 1 à l'entretien 6 et présentent un corpus cohésif, où il est possible constater la répétition de certaines réponses.

	Type de structure	Public principal	Fonction du répondant
Entretien 1	Association d'action interculturelle et sociale	Personnes issues de l'immigration	Direction
Entretien 2	Association d'accompagnement socioprofessionnel	Personnes migrantes et en recherche d'emploi	Coordination
Entretien 3	Structure de formation et d'accompagnement	Primo-arrivants, adultes étrangers en insertion	Responsable pédagogique
Entretien 4	Organisation de formation/économie sociale	Publics éloignés de l'emploi, dont personnes issues de l'immigration	Responsable
Entretien 5	Association d'accompagnement social et professionnel	Adultes en insertion, notamment issus de l'immigration	Direction
Entretien 6	Association d'accompagnement social et professionnel	Public fragilisé, incluant des personnes migrantes	Responsable

L'analyse des données a été réalisée selon une approche thématique à visée comparative. Elle a consisté à identifier les principaux types de réponses en lien avec nos questions initiales, et à comparer les pratiques décrites par les différentes organisations interrogées (Paillé et Mucchielli, 2021). Les retranscriptions ont fait l'objet d'un codage permettant de repérer les catégories récurrentes telles que les formes d'articulation entre EP et ISP, les effets observés, les obstacles rencontrés, les partenariats développés ou les tensions institutionnelles vécues. Pour chaque organisation, une fiche de cas synthétique a été établie afin de contextualiser les activités menées, les publics visés, ainsi que les modalités de coopération mises en œuvre. Ultérieurement, les informations obtenues ont été rapprochées afin de mettre en évidence les convergences, les divergences et les spécificités liées à certains contextes organisationnels.

Les entretiens ont également été éclairés par la recherche documentaire, afin de contextualiser certains constats et de soutenir l'interprétation des données recueillies. Cette démarche a permis de structurer la présentation des résultats autour des principaux enjeux susceptibles de favoriser ou de freiner la mise en œuvre de pratiques articulant EP et ISP. *In fine*, le présent texte a été soumis à la lecture critique des six répondants et de plusieurs partenaires et membres de l'IRFAM, dont les remarques ont été intégrées. Cette posture réflexive contribue à la vigilance nécessaire à l'interprétation des résultats obtenus (Albarello, 2012).

Formes d'articulation entre EP et ISP

Les entretiens réalisés font apparaître quatre grandes formes d'articulation entre ces deux démarches, que nous détaillons successivement : une logique séquentielle, où l'EP prépare l'entrée en ISP ; des dispositifs intégrés, où les deux se travaillent simultanément ; un versant réciproque, moins visible, où l'ISP nourrit à son tour l'EP ; et des partenariats entre structures.

Une logique séquentielle : l'EP comme préparation à l'insertion

Plusieurs structures décrivent l'EP comme un espace permettant de travailler des dimensions transversales liées à l'autonomie, à la participation sociale et à la compréhension de l'environnement socioprofessionnel, avant l'entrée dans un parcours d'insertion à proprement parler : « l'EP constitue souvent une première étape permettant de travailler la confiance, l'expression et la participation, qui sont essentielles pour envisager ensuite

un parcours d'insertion professionnelle » (entretien 1). Un responsable précise ainsi que « certaines personnes ne sont pas prêtes directement pour l'emploi ; l'EP permet d'abord de travailler la confiance, l'autonomie et la participation avant d'aller vers l'insertion professionnelle » (entretien 3). Cette logique séquentielle se traduit concrètement par des parcours progressifs, où les personnes participent d'abord à des activités collectives, avant d'être orientées vers des formations en insertion professionnelle (entretien 1).

Des dispositifs intégrés : EP et ISP simultanément

Dans d'autres structures, l'EP et l'ISP ne se succèdent pas mais se travaillent en même temps, au sein d'un même dispositif. Certaines formations combinent ainsi apprentissage du français, réflexion collective et accompagnement vers l'emploi : « les formations combinent l'apprentissage du français, la réflexion en groupe et l'accompagnement vers l'emploi, ce qui permet de travailler à la fois la participation sociale et l'insertion professionnelle » (entretien 3) — l'ISP devient alors un contenu d'EP. Ailleurs, ce sont des ateliers collectifs intégrés directement aux parcours d'ISP, portant sur les droits sociaux, la compréhension du monde du travail ou les difficultés rencontrées dans les démarches d'insertion : « les ateliers collectifs servent à mettre en commun, à discuter des droits du travail, des expériences respectives et des difficultés rencontrées, des similitudes ; cela aide les participants dans leur parcours d'insertion » (entretien 2). Une modalité plus intégrée encore associe des activités professionnelles ou des stages à des temps de réflexion sur les expériences vécues : « les participants réalisent des activités professionnelles tout en participant à des moments de réflexion collective sur leurs expériences et leurs difficultés. Ils constatent qu'ils ne sont pas les seuls à les rencontrer. Le groupe est vecteur d'apprentissage et de confiance » (entretien 4).

L'ISP comme support de l'EP : un versant rare

La conjonction observée ne fonctionne toutefois pas uniquement dans le sens d'une préparation par l'EP à l'ISP. Plusieurs entretiens montrent que les expériences liées à l'insertion — stages, formations professionnelles, immersion dans les situations de travail, contacts avec les employeurs, difficultés rencontrées en emploi — peuvent devenir, à leur tour, des supports d'EP. Dans ce cas, l'ISP alimente l'EP : les situations vécues dans le monde professionnel sont reprises collectivement pour discuter des droits, des discriminations, des rapports hiérarchiques, des conditions de travail ou encore des ressources mobilisables en cas de difficulté. Cette modalité permet de transformer l'expérience d'insertion en objet de réflexion et d'analyse critique et collective, et non seulement en « étape » vers l'emploi.

Ce versant reste pourtant le moins documenté des deux sens de l'articulation, alors qu'il déplace de façon significative la manière de penser l'insertion professionnelle : plutôt que de considérer le monde du travail comme un aboutissement neutre auquel il faudrait préparer les personnes, il en fait un terrain d'observation et d'analyse à part entière, au même titre qu'un atelier d'expression ou une enquête participative. Un stage ou un premier emploi devient alors une occasion d'exercer un regard critique sur les rapports de pouvoir, les discriminations ou les conditions de travail — non plus seulement une étape à réussir, mais une expérience à interroger collectivement. Cette lecture réciproque de l'articulation mérite d'être davantage documentée et valorisée par les structures elles-mêmes, qui la pratiquent souvent sans la nommer comme telle.

Ce déplacement, que nous développons plus loin dans la discussion, rejoint des analyses plus larges sur le pouvoir d'agir (Freire, 2023) et sur la reconnaissance sociale par le travail (Honneth, 2000) : si l'emploi n'est pas qu'une finalité économique, mais aussi un vecteur de reconnaissance, alors les situations vécues en emploi — y compris les discriminations ou les rapports hiérarchiques difficiles — deviennent un matériau légitime pour l'éducation permanente, au même titre que n'importe quelle autre expérience sociale. Prendre au sérieux ce versant suppose cependant un changement de regard de la part des structures d'EP elles-mêmes : cesser de considérer l'expérience professionnelle comme extérieure à leur mission, pour la traiter comme un terrain d'analyse à part entière, aussi riche que les enjeux de logement, de santé ou de citoyenneté qu'elles abordent traditionnellement.

Les partenariats entre structures

Les partenariats constituent une autre modalité importante de combinaison, dans la mesure où ils permettent d'orienter les participants d'un dispositif à l'autre ou de construire des parcours complémentaires entre associations, organismes de formation et acteurs de l'emploi, voire des entreprises : « on travaille en partenariat avec d'autres structures pour permettre aux participants de passer des activités d'EP vers des dispositifs d'insertion professionnelle et au-delà » (entretien 5).

Ces quatre formules montrent que l'articulation entre EP et ISP ne correspond pas à un modèle indivisible ou à un flux à sens unique : elle peut prendre la forme d'une préparation progressive, d'un accompagnement intégré, d'une réflexion collective sur des expériences d'insertion, ou de partenariats entre structures. Pour certaines organisations, enfin, cette articulation ne relève pas seulement de modalités pédagogiques : elle constitue un

objectif structurant de leur positionnement, l'EP accompagnant la compréhension de l'environnement social et professionnel, l'ISP visant l'accès à une activité génératrice de revenus.

Effets de la complémentarité entre EP et ISP

Un premier effet observé concerne le renforcement de la confiance en soi et de la capacité d'expression. Cet impact apparaît dans plusieurs entretiens, notamment lorsque les responsables décrivent des publics qui n'osent pas toujours prendre la parole, faire reconnaître leurs compétences ou participer à des travaux de groupe. L'enjeu n'est donc pas seulement d'acquérir des compétences techniques, mais aussi de retrouver une légitimité à s'exprimer et à agir dans son parcours.

Dans l'entretien 2, cette dimension est associée à l'apprentissage progressif de la participation dans l'organisation du travail. Le responsable explique que certaines personnes accompagnées, notamment issues de parcours migratoires ou de situations de précarité, n'ont pas toujours l'habitude de prendre la parole dans des espaces collectifs ou de participer à des prises de décisions : « on a des gens qui ont des profils plutôt précaires, qui ont souvent d'autres préoccupations. Parfois des personnes qui ont connu un parcours de migration, elles viennent d'un pays où il n'y a pas la démocratie ; alors, pour faire comprendre la gouvernance de l'entreprise, c'est quelque chose qui prend du temps. Il y a d'autres personnes pour qui elles sont vraiment étrangères à cet aspect-là, et donc ça peut prendre plusieurs mois, plusieurs années avant que ces personnes osent prendre la parole en public, devant leurs collègues ».

Cet extrait montre que l'ISP peut aussi devenir un espace d'apprentissage de la participation, de l'expression et de la confiance collective. Dans ce cas, l'expérience professionnelle ne constitue pas seulement une finalité, mais devient également un support de développement de compétences citoyennes et relationnelles.

Un deuxième effet observé concerne le développement de l'autonomie dans les démarches liées à l'emploi et à la vie sociale. Cette autonomie passe notamment par une meilleure compréhension des étapes d'un parcours d'insertion, des ressources disponibles, des droits sociaux et des attentes du monde professionnel. Elle ne renvoie donc pas uniquement à la capacité de rechercher un emploi, mais aussi à celle de comprendre les règles institutionnelles et professionnelles dans lesquelles les personnes doivent évoluer.

Cette dimension apparaît dans l'entretien 3, à travers des ateliers permettant de discuter de situations vécues ou observées dans le monde du travail, notamment autour des discriminations, des rapports de genre ou du droit du travail. « On a déjà eu des films où des personnes d'origine étrangère se retrouvent dans un travail en Europe et se font maltraiter par l'employeur, malheureusement ça arrive. On réfléchit : "Si ça m'arrivait, comment est-ce que je réagis ? Quels moyens ai-je pour me défendre ? Qui est-ce que je peux aller voir ?" Ça peut amener des questions telles que le rôle des syndicats, des personnes de confiance en entreprise, les chartes pour l'inclusivité ».

Les activités d'EP soutiennent ainsi l'ISP en aidant les participants à identifier des situations problématiques, à connaître leurs droits et à repérer les ressources mobilisables en cas de difficulté. Les compétences travaillées ne sont donc pas uniquement techniques ou linguistiques : elles concernent aussi la capacité à comprendre son environnement professionnel et à agir face à des situations d'injustice ou de vulnérabilité.

Un autre effet remarqué renvoie aux contraintes qui pèsent sur les parcours d'insertion. Pour certains, l'entrée dans l'emploi ne dépend pas uniquement de la motivation ou de la qualification, mais aussi de facteurs tels que la mobilité, la garde d'enfants, la stabilité administrative, la langue ou l'inclusivité des institutions. Dans ce contexte, l'articulation entre EP et ISP permet de ne pas traiter ces difficultés comme de simples obstacles, mais de les comprendre en tant que système, à les verbaliser en tant que tel et à les travailler dans leur ensemble.

Cette dynamique apparaît dans l'entretien 1, à travers l'exemple d'un projet orienté vers les métiers du nettoyage et de la logistique en milieu hospitalier. Le formateur explique que son accompagnement ne vise pas seulement l'accès à un emploi, mais aussi le maintien professionnel. Aussi, l'intervention prend également en compte les réalités vécues par les participants. Le dispositif articule l'apprentissage du français professionnel, la compréhension des consignes de travail et la préparation aux codes du milieu hospitalier. « L'ISP est souvent balisée par le marché de l'emploi : il s'agit de former les gens selon des profils attendus par les entreprises, avec peu d'espace pour une remise en question du système. Par exemple, dans notre projet, on accompagne les personnes pour qu'elles accèdent à un emploi, tout en prenant en compte leurs réalités globalement : mobilité, garde d'enfants, etc. Et on ne s'arrête pas là. L'idée est aussi de faire émerger une conscience critique de ces contraintes, ce qui relève de l'EP ».

C'est une implication importante de la complémentarité entre les deux démarches : l'ISP apporte une perspective d'accès à l'emploi, un contexte concret, tandis que l'EP permet de questionner les conditions dans lesquelles cet accès devient possible ou difficile, soit une démarche intellectuelle. Les contraintes rencontrées par les

participants ne sont donc pas uniquement envisagées comme des freins individuels, mais comme des réalités sociales pouvant faire l'objet d'une prise de conscience et d'une réflexion collective, ainsi que d'une lutte sociale.

L'impact suivant signe la capacité à se projeter dans un parcours professionnel réaliste et progressif. Plusieurs structures insistent sur le fait que les personnes accompagnées ne sont pas toujours immédiatement disponibles pour l'emploi ou la formation qualifiante. Les obstacles déjà évoqués sont légion. Dans ce contexte, les démarches d'EP permettent principalement de travailler des dimensions préalables à l'insertion, tandis que les approches « ISP » offrent notamment des perspectives en entreprise ou en formation.

Cette réalité est apparente, entre autres, dans l'entretien 5, à travers l'accompagnement de familles d'origine étrangère, en particulier de femmes avec jeunes enfants. Le responsable décrit un travail combinant apprentissage du français, ateliers collectifs autour de la citoyenneté, de la parentalité, des droits sociaux ou de l'égalité femmes-hommes, ainsi qu'un accompagnement vers la définition d'un projet professionnel — retrouvant la logique séquentielle déjà observée plus haut, l'EP précédant ici l'entrée dans le projet professionnel.

Ce type d'accompagnement produit des impacts graduels : les participantes développent une meilleure autonomie, une capacité à se projeter dans l'avenir et une mobilisation plus forte dans les démarches d'insertion. L'accès à l'emploi apparaît ainsi comme un processus progressif, qui suppose de prendre en compte les questions linguistiques, psychologiques, juridiques et sociales, telles que la parentalité et les contraintes familiales.

Enfin, les entretiens montrent que l'articulation entre EP et ISP peut favoriser une participation plus active des bénéficiaires dans leur parcours. Les personnes accompagnées ne sont pas uniquement considérées comme des publics à orienter vers l'emploi, mais comme des acteurs capables de comprendre leur situation, de formuler des besoins et, dans certains cas, de construire des réponses collectives.

L'entretien 1 illustre cette dimension à travers l'exemple d'un collectif de couturières sans-papiers accompagné depuis plusieurs années : « ce collectif vend ses créations, génère un revenu (modeste mais réel), et fonctionne sur une base participative. Le groupe est soutenu tant sur le plan matériel (locaux) que sur le plan organisationnel (gestion du temps, des revenus, stratégie tarifaire, etc.). C'est une forme d'auto-organisation qui combine ISP (autonomie économique) et EP (réflexion sur la gouvernance, l'engagement collectif) ».

Cette expérience montre que la conjonction entre les deux démarches peut produire des effets à la fois économiques, collectifs et formatifs : revenu, auto-organisation, gouvernance partagée et renforcement des compétences transversales.

Ces différents éléments indiquent que les effets de la complémentarité entre EP et ISP sont multiples. Ils concernent la confiance en soi, l'autonomie, la maîtrise de la langue, la compréhension et l'activation des droits, la coopération et la capacité à se projeter dans un parcours professionnel. Toutefois, ces effets ne se produisent pas automatiquement. Ils dépendent des conditions concrètes dans lesquelles les dispositifs sont organisés, notamment la prise en compte des contraintes familiales et administratives, l'existence d'espaces de débat, l'accompagnement social et la reconnaissance des expériences vécues par les personnes immigrées.

Obstacles et conditions favorables : deux faces d'une même dynamique institutionnelle

Les obstacles à l'articulation entre EP et ISP et les conditions qui la favorisent ne sont pas deux inventaires indépendants : ce sont, pour l'essentiel, les deux faces d'une même dynamique institutionnelle. Nous les présentons ici ensemble, chaque difficulté étant suivie de la réponse organisationnelle qui permet, quand elle existe, de la surmonter. Cinq tensions institutionnelles ressortent ainsi des entretiens, telles que la tension des finalités, le manque de moyens et le cloisonnement organisationnel, la divergence des temporalités, les critères d'évaluation, le rôle ambivalent des bailleurs et des inspections, ou encore les leviers organisationnels mobilisables, que nous examinons successivement.

Des finalités distinctes, aux effets concrets

Une première ligne de tension tient aux finalités elles-mêmes. Les responsables interrogés ne les tiennent pas pour incompatibles, mais soulignent qu'elles induisent des priorités variables dans l'organisation concrète des actions : « l'EP vise la participation et l'émancipation, alors que l'ISP est orientée vers le travail : nous devons en tenir compte dans la sélection des participants, l'identification des activités, le suivi des personnes et l'évaluation de notre initiative » (entretien 1).

Un manque de moyens et une organisation cloisonnée

Plusieurs responsables évoquent, parmi les obstacles, un manque de moyens humains et financiers pour développer des actions combinant simultanément les deux approches et leur coordination. La mise en place de dispositifs transversaux demande du temps, de la concertation et un accompagnement renforcé, difficilement

compatibles avec certaines contraintes budgétaires : « la mise en place d'activités combinées demande du temps et des ressources, ce qui n'est pas toujours possible dans le cadre des dispositifs existants » (entretien 5). Des contraintes organisationnelles s'y ajoutent : les activités d'EP et celles d'ISP relèvent parfois de services distincts, d'équipes différentes ou de cadres administratifs séparés, situés parfois dans des localisations différentes, ce qui complique la collaboration : « les dispositifs ne sont pas toujours organisés en lien, ce qui rend plus difficile la gestion entre les activités d'EP et celles d'insertion » (entretien 4).

Face à cela, les responsables interrogés soulignent qu'une coordination régulière entre intervenants — réunions d'équipe, échanges d'informations, suivi conjoint de participants — permet de construire des synergies entre les pratiques, et d'éviter que les dimensions sociales, linguistiques, citoyennes et professionnelles soient traitées séparément : « la coordination entre les équipes permet de mieux articuler les activités d'EP et les parcours d'insertion professionnelle » (entretien 2). Cette coordination suppose aussi de dépasser les résistances de certains formateurs qui préfèrent rester dans leurs zones de confort plutôt que de s'aventurer sur des terrains ou avec des publics peu connus.

Des temporalités divergentes, et comment les concilier

Les répondants soulignent des différences de temporalité entre les deux démarches : l'EP s'inscrit souvent dans des processus plus longs et lents, liés à la participation, à la confiance ou à l'autonomie, tandis que certains dispositifs d'insertion attendent des résultats plus rapides : « l'EP demande du temps pour travailler le lien et le soutien, alors que les dispositifs d'insertion sont souvent orientés vers des résultats plus immédiats » (entretien 3). Cette divergence est renforcée par des besoins multiples chez les publics accompagnés — logement, santé, langue, stabilité administrative, garde d'enfants, difficultés juridiques — qui ralentissent l'entrée dans un parcours d'insertion classique et imposent de travailler d'abord la stabilisation sociale des personnes.

L'adaptation progressive des parcours et la souplesse organisationnelle constituent la réponse la plus souvent citée à cette tension. Adapter les horaires, les contenus, les modalités d'accompagnement ou les objectifs poursuivis permet de mieux prendre en compte les contraintes familiales, économiques ou administratives des publics immigrés extra-européens, en prévoyant des relais intermédiaires entre participation collective, remobilisation, apprentissages de base et orientation vers l'emploi : « la flexibilité dans les dispositifs permet de mieux articuler les dimensions sociales et professionnelles » (entretien 5).

Des critères d'évaluation en tension

Une troisième tension, plus structurelle encore, porte sur les critères d'évaluation du travail associatif, les dispositifs d'ISP étant souvent associés à des indicateurs quantitatifs — nombre de mises à l'emploi, de sorties dites positives, de participants orientés vers une formation — quand les effets de l'EP, plus difficilement mesurables à court terme (estime de soi, expression, participation, capacité à questionner son environnement), sont évalués sur les moyens investis (nombre de participants présents, heures d'animation) plutôt que sur l'impact social obtenu : « les dispositifs d'insertion sont évalués sur des résultats chiffrés, alors que les effets de l'EP sont plus qualitatifs » (entretien 2).

Ces incohérences dans la manière dont les actions sont financées, reconnues ou priorisées ne sont pas anodines : elles peuvent aller jusqu'à contraindre des structures à renoncer à l'articulation EP/ISP. Un répondant l'exprime sans détour : « l'obligation de faire du chiffre nous a contraint à ne pas déposer de renouvellement » (entretien 6). D'autres structures se voient sanctionnées par les pouvoirs financeurs et voient le soutien de l'une ou l'autre de leurs actions prendre fin. Une forme d'usure organisationnelle s'installe ainsi, entretenue par des cadres administratifs qui valorisent le rendement, la rapidité et la justification quantitative des résultats. Ces contraintes d'évaluation ne sont donc pas qu'un enjeu administratif : elles influencent directement le maintien, l'abandon ou la transformation des activités des associations.

Le rôle ambivalent des bailleurs et des inspections

Les entretiens montrent que les bailleurs de fonds et les inspecteurs peuvent aussi jouer un rôle favorable dans la reconnaissance de démarches transversales entre EP et ISP. Certains répondants soulignent que les inspections encouragent les synergies et le décloisonnement des pratiques, ainsi que l'ouverture de l'EP à des enjeux concrets tels que l'emploi, les droits sociaux ou l'accès aux ressources matérielles : « aujourd'hui, on sent plus cette dynamique. Elle est encouragée par les inspections. L'enjeu est bien de décloisonner » (entretien 1). Mais vouloir n'est pas pouvoir : l'action reste encadrée par des critères administratifs, des catégories institutionnelles et des vocabulaires spécifiques dont le changement est lent. Certaines structures ont ainsi le sentiment d'être « en plein dedans » l'esprit de l'EP tout en restant « un peu à côté des critères de l'administration » (entretien 2). D'autres insistent sur les effets de traduction institutionnelle nécessaires pour rendre l'articulation EP/ISP recevable — les pratiques devant parfois être reformulées dans les catégories attendues par les dispositifs d'insertion, en termes de compétences sociales, de freins à lever ou de légitimité à investir un espace — : « il y a

des différences de vocabulaire pour des choses qui sont exactement les mêmes, qu'on peut dire autrement pour que ça percute au bon endroit » (entretien 3). Le rôle des bailleurs et des inspecteurs apparaît donc ambivalent : ils peuvent soutenir l'articulation EP/ISP, mais aussi contraindre les associations à adapter leurs actions à des cadres et des façons de libeller parfois cloisonnés.

Dispositifs intégrés et partenariats : les leviers organisationnels

Au-delà de la coordination entre équipes, la mise en place de dispositifs intégrés constitue une condition favorable déterminante : lorsque les apprentissages linguistiques, les expériences collectives, l'accompagnement social et la préparation à l'emploi sont pensés comme les composantes d'un même parcours plutôt que comme des étapes séparées, les participants peuvent travailler à la fois la participation citoyenne et l'insertion professionnelle (entretien 1) — comme l'illustre, on l'a vu plus haut, le projet orienté vers les métiers de la logistique en milieu hospitalier. Cette intégration ne relève pas seulement d'un principe organisationnel : elle exige une réelle cohésion méthodologique et pédagogique entre intervenants et formateurs.

Les partenariats, enfin, constituent une autre condition favorable à la cohabitation des pratiques, dans la mesure où les structures rencontrées ne disposent pas toujours seules de l'ensemble des ressources nécessaires pour accompagner les publics ; les collaborations avec d'autres associations, organismes de formation, services sociaux, acteurs de l'emploi ou entreprises permettent de compléter les activités proposées, de mutualiser certains moyens et d'orienter les participants vers des dispositifs adaptés à leur situation : « les collaborations avec d'autres structures facilitent le passage entre l'EP et l'ISP » (entretien 4).

Ainsi, les données recueillies montrent que les tensions institutionnelles ne relèvent pas d'une opposition méthodologique entre EP et ISP. Elles renvoient aux cadres d'évaluation, aux exigences de financement et aux manières dont les acteurs institutionnels reconnaissent ou non les effets qualitatifs des actions menées. L'enjeu principal semble alors de pouvoir articuler des objectifs d'insertion professionnelle avec des démarches d'émancipation, sans réduire l'accompagnement des publics à des résultats immédiats.

Discussion des observations

Avant d'interpréter plus avant ces résultats, rappelons les principaux constats qui viennent d'être présentés : des formes d'articulation multiples entre EP et ISP, allant d'une logique séquentielle à une réciprocité encore peu documentée ; des effets qui touchent la confiance, l'autonomie et l'exercice des droits ; et des obstacles institutionnels réels, mais aussi des conditions organisationnelles concrètes permettant, dans certains cas, de les dépasser. C'est à la lumière de cet ensemble que peuvent maintenant être discutés le sens et la portée de ces résultats.

Les résultats de notre étude exploratoire menée à Liège confirment l'hypothèse selon laquelle l'articulation entre démarches d'EP et dispositifs d'ISP constitue un levier pour soutenir les parcours d'insertion professionnelle des personnes immigrées extra-européennes. Plusieurs entretiens mettent en évidence des situations dans lesquelles les personnes migrantes accompagnées cumulent des difficultés rendant difficile une insertion professionnelle immédiate. Certains répondants évoquent notamment des personnes récemment arrivées en Belgique après des parcours d'exil ou de rupture, pour lesquelles le travail préalable de reconstruction de repères sociaux, d'apprentissage linguistique ou de compréhension des institutions apparaît comme une étape essentielle, avant l'entrée dans un dispositif d'emploi ou de formation.

Les entretiens montrent ainsi que les structures rencontrées ne conçoivent pas l'accès à l'emploi comme un processus technique reposant uniquement sur la qualification ou la mise en relation avec des employeurs. Au contraire, les répondants soulignent l'importance de dimensions transversales telles que la confiance en soi, la participation sociale, la compréhension des codes institutionnels ou encore la maîtrise de la langue. Ces constats rejoignent les analyses de Delhay et Dricot (2012), selon lesquelles l'insertion professionnelle dépend également de ressources sociales, culturelles et relationnelles souvent sous-estimées dans les politiques d'emploi.

Ce constat indique que les difficultés d'accès à l'emploi des personnes d'origine étrangère ne relèvent pas uniquement des qualifications individuelles, mais aussi de mécanismes structurels, institutionnels et discriminatoires influençant de manière systémique les trajectoires d'insertion (Manço, et coll., 2021). Dans le même sens, les entreprises de formation par le travail (Matondo Bavuwu, 2021) ou la formation en alternance (Atasoy et Manço, 2015) montrent combien elles peuvent constituer un appui dans les trajectoires socioprofessionnelles des migrants. Il est vrai également que des associations d'accueil et d'accompagnement jouent un rôle dans l'insertion, par exemple, des demandeurs de protection internationale (Teknetzis et Manço, 2023, 2024). Les résultats confirment ainsi qu'une approche globale de l'insertion demeure particulièrement pertinente pour les publics confrontés à des fragilités multiples, comme les publics immigrés.

Les résultats suggèrent également que plusieurs organisations développent des ateliers, des parcours progressifs ou des partenariats combinant des activités qui relèvent tant de l'ISP que de l'EP. Les exemples évoqués dans les entretiens incluent notamment des formations de français à visée professionnelle, des ateliers collectifs autour des droits du travail associés à des stages, ou encore des dispositifs mêlant accompagnement social, participation collective et immersion professionnelle. Si ces pratiques montrent que certaines organisations élaborent des formes hybrides d'accompagnement cherchant à articuler dimensions citoyennes, sociales et professionnelles, nous constatons que ces approches pédagogiques sont parfois théoriques, dont une faible part est en réalité développée sur le terrain de manière durable. S'il faut nuancer l'idée d'un cloisonnement entre les secteurs qui nous concernent, l'existence d'innovations locales reste fragile et insuffisamment reconnue par les institutions subsidiaires.

Les résultats recueillis mettent par ailleurs en évidence une articulation plutôt pensée dans le sens d'un apport de l'EP à l'ISP. Les acteurs rencontrés présentent en effet l'EP comme un espace de préparation, de remobilisation ou de renforcement préalable à l'accès à l'emploi. Toutefois, cette représentation ne constitue pas la seule lecture possible. Une approche plus réciproque permettrait également d'interroger les apports potentiels de l'ISP à l'EP. L'accès à un emploi, à une formation qualifiante ou à un stage peut en effet renforcer la participation sociale, l'autonomie, la confiance en soi, ainsi que la capacité d'engagement citoyen des personnes concernées. Les relations entre ces deux champs doivent ainsi être envisagées comme dynamiques et mutuellement enrichissantes.

Notre lecture peut également être rapprochée des travaux de Freire (2023) pour qui les démarches éducatives participatives contribuent au développement du pouvoir d'agir des individus. Dans cette perspective, l'EP ne prépare pas uniquement à l'emploi, mais participe aussi à une transformation des personnes et des groupes par le truchement d'une reprise de confiance, de la conscientisation sur les obstacles et de la capacité de se projeter dans une trajectoire choisie. Les résultats recueillis suggèrent dès lors que les actions menées par les structures rencontrées peuvent produire des effets dépassant la seule insertion professionnelle immédiate.

Ces constats consolident la lecture en termes de capitaux sociaux et culturels déjà évoquée (Bourdieu, 1979, 1980) : sous cet angle, les activités d'EP apparaissent comme des espaces susceptibles de renforcer ces ressources symboliques et ces réseaux, notamment par des activités d'expression, l'analyse critique de l'environnement social ou la capacité à revendiquer ses intérêts. L'acquisition de ces ressources peut ensuite faciliter l'entrée dans des dispositifs de formation ou dans l'emploi, pour autant que cet objectif soit prévu au départ, pour toute formation d'adulte en situation de vulnérabilité sociale.

Les entretiens signalent toutefois que cette complémentarité EP/ISP n'est pas évidente à mettre en œuvre pour de multiples raisons. Plusieurs répondants soulignent que certains acteurs de l'EP disposent de peu de ressources ou d'expérience directement liées aux réalités du marché du travail, ce qui peut limiter l'intégration des contenus liés à l'emploi, dans certaines démarches éducatives. À l'inverse, les dispositifs d'ISP restent davantage centrés sur l'accès à l'emploi que sur les dimensions d'émancipation personnelle ou de participation sociale. S'il existe des associations liégeoises qui parviennent à développer, à travers leurs projets, un équilibre entre un accompagnement progressif et des objectifs d'insertion socioprofessionnelle (Poisson, 2024), dans plusieurs cas, il n'a pas été possible de recueillir des exemples concrets d'actions. Cette faiblesse peut être un biais induit par l'échantillon d'enquête exclusivement constitué de membres de direction, par ailleurs en petit nombre. Une prochaine étude devrait inclure le témoignage des formateurs de première ligne, ainsi que d'apprenants, de façon à apprécier concrètement l'impact de ces articulations sur les trajectoires d'emploi.

Ce biais d'échantillon mérite d'être pris au sérieux au-delà de sa seule mention méthodologique. Les directions d'organisations occupent, par la force des choses, une position d'interface entre les financeurs, les équipes de terrain et les publics accompagnés : leur discours tend donc à intégrer, parfois sans le nommer, les catégories et les priorités des pouvoirs subsidiaires, ce qui peut homogénéiser la manière dont l'articulation EP/ISP est décrite. Un formateur de première ligne, confronté quotidiennement aux hésitations, aux abandons ou aux réussites inattendues des personnes accompagnées, pourrait tenir un discours plus nuancé, moins linéaire, sur ce que produit réellement cette articulation. Il en va de même, et plus encore, pour les personnes migrantes elles-mêmes : ce qu'elles retiennent de leur passage dans un dispositif combinant EP et ISP ne coïncide pas nécessairement avec les effets que leur prêtent les responsables interrogés. Cette étude documente donc un discours institutionnel sur l'articulation EP/ISP, plus qu'elle ne mesure ses effets vécus — une nuance qui ne retire rien à la pertinence des constats dégagés, mais qui en circonscrit la portée.

Les tensions institutionnelles détaillées plus haut peuvent être éclairées par les approches de Mintzberg (1982), ainsi que de Crozier et Friedberg (2014). Dans cette perspective, l'articulation entre EP et ISP peut être comprise comme un système d'action collective, au sein duquel les organisations composent avec des contraintes institutionnelles, tout en mobilisant des marges de manœuvre pour adapter leurs pratiques aux réalités des publics accompagnés. Ces constats rejoignent plus largement les analyses critiques des politiques d'activation de

l'emploi, qui soulignent le risque d'une réduction de l'insertion à des indicateurs de performance immédiate, au détriment d'un accompagnement global des personnes (Leduc, 2013 ; Nizet et Pichault, 2013).

Lire l'articulation entre EP et ISP comme un système d'action collective, au sens de Crozier et Friedberg (2014), invite à ne pas réduire les tensions observées à une simple opposition de valeurs entre deux secteurs. Chaque organisation rencontrée compose, à sa manière, avec des règles du jeu qu'elle n'a pas choisies — cadres de subventionnement, catégories administratives, indicateurs imposés — tout en conservant des marges de manœuvre réelles dans la façon dont elle interprète ces règles et les met en pratique localement. C'est précisément dans ces marges que se logent les innovations décrites plus haut : un atelier qui se glisse dans les interstices d'un dispositif d'ISP, une association qui requalifie son vocabulaire pour rendre une pratique d'EP recevable aux yeux d'un bailleur d'ISP, ou l'inverse. Dans la perspective de Mintzberg (1982), ces organisations relèvent souvent d'une configuration proche de la « bureaucratie professionnelle », où l'autonomie du terrain reste importante malgré des cadres formels contraignants. Cette autonomie explique pourquoi des pratiques innovantes peuvent émerger localement sans jamais être formalisées ni généralisées : elles dépendent de la marge de manœuvre concrète que chaque organisation négocie avec son environnement institutionnel, plutôt que d'un cadre transposable tel quel d'une structure à l'autre.

Les résultats peuvent également être lus à travers la théorie de la reconnaissance développée par Honneth (2000). L'accès à l'emploi constitue certes un enjeu matériel, mais il participe également à la reconnaissance sociale des individus. Pour des personnes migrantes confrontées à des formes de déclassement, de disqualification ou de discrimination, l'insertion professionnelle peut ainsi représenter un vecteur d'estime de soi, de légitimité et d'intégration plus large, tant au sens sociopsychologique que socio-économique. Cette dimension symbolique apparaît importante pour comprendre la portée des trajectoires évoquées par les répondants de l'étude. Sur le plan éthique et sociétal, les résultats invitent ainsi à dépasser une vision restrictive de l'insertion des personnes migrantes réduite à la seule employabilité immédiate. L'accès durable à l'emploi suppose également la reconnaissance des parcours (pré)migratoires, la prise en compte des discriminations structurelles, l'accès aux droits sociaux, ainsi que le développement du pouvoir d'agir des personnes concernées. En ce sens, l'articulation entre EP et ISP apparaît non seulement comme un enjeu organisationnel, mais aussi comme une question de justice inclusive.

Cette lecture par les droits, annoncée en ouverture de cette étude, trouve ici sa confirmation empirique : *le droit de comprendre et de faire valoir ses droits dans le monde du travail* se manifeste concrètement dans les ateliers consacrés au droit du travail et aux discriminations ; le droit à une reconnaissance qui ne soit pas subordonnée à la seule performance économique s'exprime dans la lecture par Honneth de l'insertion professionnelle comme vecteur de dignité ; et le droit de participer à la construction des dispositifs qui concernent les personnes migrantes trouve un écho direct dans l'exemple du collectif de couturières, où l'auto-organisation combine autonomie économique et gouvernance partagée. Ce sont là trois illustrations concrètes d'une même conviction : l'insertion professionnelle des personnes immigrées extra-européennes ne se réduit jamais à une question technique de compétences ou de mise en relation avec le marché du travail.

Conclusions et recommandations

Ce travail exploratoire et local avait pour objectif d'analyser dans quelle mesure l'articulation entre les dispositifs d'EP et d'ISP est réelle et contribue à améliorer les perspectives d'insertion professionnelle des personnes immigrées extra-européennes. À partir des entretiens réalisés auprès de responsables de structures actives sur le territoire liégeois, il apparaît que cette complémentarité constitue, dans de nombreux cas, un levier pertinent d'accompagnement.

L'un des principaux enseignements de la recherche est que l'accès à l'emploi ne peut être considéré comme une simple question de compétences. Les résultats montrent que la confiance en soi, la maîtrise de la langue, la compréhension des codes institutionnels, la participation sociale, le réseautage et l'autonomie jouent un rôle important dans les parcours d'insertion des personnes immigrées. Les démarches d'EP peuvent ainsi renforcer ces ressources, tandis que les dispositifs d'ISP permettent de les orienter plus directement vers l'emploi ou la formation.

Notre travail met également en évidence que l'articulation entre ces deux champs n'est ni automatique ni uniforme ni simple. Elle dépend des ressources disponibles, de la qualité des partenariats, de la souplesse organisationnelle des structures, ainsi que de cadres institutionnels permettant de concilier accompagnement social et objectifs d'insertion. Certaines tensions subsistent, notamment lorsque les logiques quantitatives de rendement prennent le pas sur la prise en compte des temporalités réelles des publics vulnérables. Ces tensions sont renforcées par le cloisonnement institutionnel déjà évoqué, l'EP et l'ISP ne dépendant pas, en Belgique francophone, des mêmes gouvernements.

Au regard de ces constats, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Il apparaît souhaitable de renforcer les partenariats locaux entre acteurs de l'EP et de l'ISP, de soutenir le financement de dispositifs hybrides articulant dimensions sociales et professionnelles, ainsi que de revoir certains critères d'évaluation.

Une piste concrète consisterait à sensibiliser davantage les acteurs de l'ISP aux ressorts des pratiques d'EP, afin qu'ils puissent intégrer dans leurs activités des dimensions liées à la participation, à l'expression collective, à la conscientisation et au pouvoir d'agir. Inversement, les acteurs de l'EP gagneraient à investir davantage des terrains comme l'emploi et l'entreprise, notamment à travers des partenariats avec les dispositifs d'ISP. Dans cette perspective, les travaux de l'IRFAM constituent une proposition illustrée par notre [bibliographie](#), dans la mesure où ils contribuent à valoriser l'approche de l'EP auprès des publics migrants, dans le champ de l'ISP, tout en montrant que l'emploi est aussi un terrain important d'émancipation collective et de participation sociale.

Nous pouvons préciser ces recommandations selon les publics visés. À l'endroit des pouvoirs subsidiaires, il s'agirait de concevoir des grilles d'évaluation mixtes, combinant des indicateurs quantitatifs de sortie (mise à l'emploi, entrée en formation) et des indicateurs qualitatifs reconnus comme légitimes en tant que tels (inventaires de progression vers l'autonomie, de confiance en soi, de compréhension des droits...), plutôt que de traiter ces derniers comme secondaires ou difficiles à objectiver. De telles grilles permettrait de reconnaître financièrement et de visibiliser le travail d'articulation lui-même, et non uniquement ses résultats les plus immédiatement mesurables.

À l'endroit des structures elles-mêmes, la recherche suggère l'intérêt de formations croisées entre professionnels de l'EP et de l'ISP : les premiers gagneraient à mieux connaître les réalités concrètes du marché du travail, des contrats, des codes de l'entreprise ; les seconds à s'approprier des outils d'animation collective, d'analyse critique et de prise de parole, aujourd'hui plus rarement mobilisés dans les dispositifs d'insertion. Ces formations croisées pourraient être portées conjointement par les fédérations sectorielles de l'EP et de l'ISP, plutôt que développées séparément par chaque secteur.

Cette lecture systémique invite enfin à interroger le rôle des fédérations sectorielles elles-mêmes. Plutôt que de laisser chaque organisation négocier isolément, et de façon informelle, sa marge de manœuvre avec des cadres institutionnels distincts, ces fédérations pourraient jouer un rôle de médiation structurelle, en construisant des positions communes à porter auprès des deux administrations de tutelle. Une telle médiation aurait l'avantage de transformer des arrangements locaux et fragiles, dépendant de la bonne volonté de tel ou tel inspecteur, en reconnaissance sectorielle stable, moins vulnérable aux changements de personnes ou de conjoncture budgétaire.

Enfin, nous appelons de nos vœux un prolongement méthodologique à cette étude exploratoire : une recherche future devrait recueillir la parole des formateurs et formatrices de première ligne, ainsi que celle des personnes accompagnées elles-mêmes, pour vérifier si les effets rapportés ici par les directions d'organisations se retrouvent, se nuancent ou se contredisent au niveau des pratiques quotidiennes et des trajectoires vécues. C'est à cette condition que la démarche pourra pleinement relever d'une recherche participative au sens plein du terme, associant à l'analyse celles et ceux dont elle traite les parcours.

Sur le plan méthodologique, cette réciprocity gagnerait à être documentée par des études de cas longitudinales, suivant un même groupe de personnes accompagnées sur plusieurs années, de manière à observer comment les ressources acquises en EP se traduisent, ou non, en trajectoires professionnelles durables, et comment, inversement, les expériences vécues en emploi ou en stage viennent nourrir, en retour, la réflexion collective menée dans les espaces d'EP. Une telle approche permettrait de sortir d'une lecture uniquement synchronique, pour saisir l'articulation EP/ISP comme un processus qui se déploie dans le temps, avec des allers-retours plutôt qu'une séquence à sens unique.

Cette exploration à petite échelle n'en dessine pas moins des pistes utiles pour le secteur, à condition de ne pas en généraliser hâtivement la portée à l'ensemble du territoire wallon et bruxellois : les six structures rencontrées sont toutes actives en région liégeoise, dans un tissu associatif dont la densité et les habitudes de collaboration ne sont pas nécessairement représentatives d'autres bassins. Une réplique de cette recherche dans d'autres provinces permettrait de vérifier si les formes d'articulation observées ici, ainsi que les obstacles institutionnels identifiés, se retrouvent à l'identique ailleurs, ou si certaines dépendent de configurations locales propres au bassin liégeois.

En définitive, cette étude montre que l'insertion professionnelle durable des personnes immigrées extra-européennes gagne à être pensée de manière globale. L'emploi ne constitue pas uniquement une finalité économique, mais s'inscrit dans un processus plus large de participation citoyenne, d'émancipation collective et de reconnaissance sociale. Dans cette perspective, la solidarisation entre EP et ISP apparaît comme une piste pertinente pour répondre aux enjeux contemporains d'inclusion sociale.

Cette étude a vocation à être diffusée au-delà du seul secteur de l'éducation permanente : auprès des structures d'insertion socioprofessionnelle et de leurs fédérations, auprès des administrations compétentes — Fédération Wallonie-Bruxelles pour l'éducation permanente, Région wallonne pour l'emploi et la formation —, ainsi qu'auprès des pouvoirs subsidiaires dont les critères d'évaluation sont directement interrogés par les constats de cette recherche. Elle s'adresse également aux formateurs et formatrices de première ligne, dont la parole n'a pu être recueillie dans le cadre de cette étude exploratoire, et dont la contribution serait précieuse pour affiner et approfondir les pistes ici dégagées.

Bibliographie

- Albarelo C. (2012), *Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique*, Bruxelles : De Boeck.
- Atasoy H. et Manço A. (2015), « Les Centres d'Éducation et de Formation en Alternance à Bruxelles et ailleurs : une chance pour les jeunes issus de l'immigration », *Analyse de l'IRFAM*, n° 14.
- Blairon J. (2025), « Trois questions d'éducation permanente », *FESEFA Analyses*.
- Bonetti M., De Gaulejac V. (2019), « Ingénierie sociale », A. Vandeveldt-Rougale, P. Fugier, De Gaulejac V. (éds), *Dictionnaire de sociologie clinique*, p. 362-365, Arles : Érès.
- Bourdieu P. (1979), « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, v. 30, n° 1, p. 3-6.
- Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, v. 31, n° 1, p. 2-3.
- Crozier M., Friedberg E. 2014, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil.
- Delhay C., Dricot C. (2012), *Éducation permanente : ses enjeux actuels et à venir*, Nivelles : CESEP.
- Freire P. (2023), *La pédagogie des opprimés*, Marseille : Agone.
- Honneth A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris : Cerf.
- Hurbon C.-S., Sidibé, A., Manço, A. (2025), « Tensions liées à la diversité en milieux de travail : apports de la médiation interculturelle », *Analyse de l'IRFAM*, n° 12.
- Leduc A. (2013), *La place de l'éducation permanente dans les dispositifs d'insertion socio-professionnelle en région bruxelloise*, Collectif Formation Société Éducation permanente.
- Manço A., Scheurette L., Debelder J. (2021), « Inclure les personnes d'origine étrangère à l'emploi en Wallonie Bruxelles : quel bilan ? », *Étude de l'IRFAM*, n° 1.
- Matondo Bavuwu T. (2021), « Entreprises de formation par le travail et trajectoire socioprofessionnelle des migrants », *Analyse de l'IRFAM*, n° 4.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Nizet J. et Pichault F. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Seuil.
- Paillé P., Mucchielli A. (2021), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : A. Colin.
- Poisson C. (2023), « Concomitance, tutorat, médiation : clés de l'insertion des personnes migrantes », *Analyse de l'IRFAM*, n° 10.
- Sensi D. (2024). « L'apprentissage du français à visée professionnelle : une approche participative et interculturelle », *Analyse de l'IRFAM*, n° 16.
- Teknetzis K., Manço A. (2023), « Contributions des associations d'immigrés à l'insertion professionnelle », *Analyse de l'IRFAM*, n° 5.
- Teknetzis K. (2024), « Les centres Croix-Rouge, acteurs clés dans l'insertion des DPI », *Analyse de l'IRFAM*, n° 12.



Une étude de l'IRFAM asbl
 Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations
 Liège - 2026

17 Rue Agimont
 B-4000 Liège
 04 221 49 89
info@irfam.org
www.irfam.org

Avec le soutien de :



IRFAM
 Institut de Recherche, Formation et
 Action sur les Migrations asbl