

CRC – 003M
C.P. – Nouvelle
politique
d'immigration
VERSION RÉVISÉE



20 ans d'amélioration continue

Mémoire soumis à la
Commission des relations avec les citoyens

Janvier 2015

Table des matières

- I. SOMMAIRE
- II. INTRODUCTION
- III. AXES D'INTERVENTION ET D'INTÉRÊT
 - a. MODÈLE D'INTERVENTION
 - 1. LA GTQ
 - 2. UNE VISION PÉDAGOGIQUE
 - 3. DES PARTENAIRES ET COLLABORATEURS
 - b. LA RÉGIONALISATION ET L'ENTREPRENARIAT
 - 1. LA RÉGIONALISATION (MOBILITÉ DIVERSITÉ)
 - 2. UNE VISION ENTREPRENEURIALE
 - c. ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES
- IV. CONCLUSION

NOTA BENE : PLUS DE 20 PERSONNES ONT CONTRIBUÉ À LA RÉDACTION DE CE MÉMOIRE, LA MAJORITÉ D'ORIGINE IMMIGRANTE. GRAND MERCI À TOUS.

ANNEXES :

- I) NOTES BIOGRAPHIQUES
- II) ADMINISTRATEURS DU SITO
- III) BEST PRACTICES IN CANADA
- IV) WEBOGRAPHIE

I. SOMMAIRE

Le SITO a été créé en 1995 par des personnes immigrantes. Il s'est donné pour mission l'insertion en emploi des personnes immigrantes. Cette mission est en lien direct avec la fonction économique de l'immigration. Ce choix conditionne à son tour un autre choix, celui de l'employeur-client. Si l'employeur est le client principal, quels sont ses besoins, ses attentes? Comment faut-il préparer la main-d'œuvre immigrante pour qu'elle puisse répondre aux besoins et aux attentes des employeurs? Réponse : Par des programmes structurés dont la pièce maîtresse est le stage. Une entente avec la CSPO a rendu possible les stages. Le stage est précédé d'une période de formation de 30 ateliers donnés par plus de 20 formateurs dont les employeurs. Le modèle d'intervention du SITO repose sur trois piliers : la gestion, la pédagogie, la communication. En plus des programmes de formation, le SITO coordonne un projet de régionalisation et un programme d'entrepreneuriat et offre des ateliers sur la communication interculturelle à des publics variés. Le budget du SITO ne représente pas une dépense mais un investissement. Pour 8 \$ investis, on observe des retombées économiques de plus de 120 \$. Plus importants seront les investissements, meilleurs seront les résultats. Mais d'autres enjeux et problématiques méritent d'être approfondis.

Robert Mayrand, directeur du SITO, janvier 2015 (notes biographiques, annexe 1)

II. INTRODUCTION

C'est avec un grand intérêt que Service Intégration Travail Outaouais (SITO) répond à l'invitation de la Commission des relations avec les citoyens et souhaite faire connaître son point de vue sur *Vers nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion*.

Fort d'une expérience de 20 ans dans l'insertion en emploi des personnes immigrantes et reconnu autant au Canada¹ qu'au Québec pour ses bonnes pratiques et pour ses excellents résultats, le SITO se sent particulièrement interpellé par cette invitation.

Le SITO, fondé en 1995 par des personnes immigrantes désireuses de favoriser l'intégration socioéconomique de chercheurs d'emploi immigrants, a pour mission ***l'intégration des personnes immigrantes à la société québécoise par leur insertion en emploi et leur intégration économique.***

D'entrée de jeu, le SITO reconnaît qu'il a un parti pris pour ce qu'il appelle «la fonction économique» de l'immigration. Bien que le SITO reconnaisse l'importance des fonctions «linguistique, culturelle, identitaire, de repeuplement et d'occupation du territoire, etc.», il a pour priorité, en conformité avec sa mission, l'insertion en emploi et le développement de l'entrepreneuriat immigrant. Cette priorité répond directement aux besoins et aux intérêts des chercheurs d'emploi immigrants, des employeurs et du développement économique régional et, par conséquent, du Québec. Le fait d'avoir une mission précise et claire a aidé, au cours des ans, à garder le cap et à ne pas s'éparpiller.

**La fonction économique
de l'immigration**

L'intégration passe par l'emploi. **L'inclusion passe par l'emploi.** Le marché du travail est le lieu par excellence de l'intégration linguistique et culturelle et de l'inclusion sociale. Avec les années, ces énoncés sont devenus des leitmotivs qui ont conditionné le travail de l'équipe du SITO. Les résultats obtenus confirment la justesse de cette orientation.

¹ Voir Annexe 3

Ce mémoire raconte une histoire à succès, celle du SITO. Il vise à démontrer que des **investissements judicieux**² ont pour effet de favoriser encore davantage la pleine participation des personnes immigrantes à la vitalité économique du Québec et à leur intégration et inclusion. Il expose les choix faits au cours des années, choix qui ont conduit à d'excellents résultats. En 2013-2014, le SITO a placé en stage 195 personnes, dont près de 80% sont restés en emploi après le stage. En 2013-2014, pour l'ensemble de ses programmes et services, le SITO a inséré en emploi plus de 260 personnes, une injection en revenus personnels de près de 10 000 000 \$³ dans l'économie de Gatineau. Cette somme est récurrente. En 10 ans, c'est 100 000 000 \$ de retombées économiques⁴.

En 2000, le SITO n'était guère connu. Aujourd'hui, il est connu et reconnu au Québec et au Canada⁵ et est devenu une référence médiatique. Ses résultats et les nombreux témoignages reçus des élus, des bailleurs de fonds, des partenaires, des collaborateurs, des employeurs et des personnes immigrantes démontrent sa crédibilité comme acteur économique dans l'intégration socioéconomique des personnes immigrantes.

Ce mémoire donne un aperçu de l'approche du SITO. Il illustre que, pour une intégration réussie, il y a lieu de réunir des conditions favorables, entre autres, un modèle d'intervention structurée et une interaction constante avec les employeurs et le milieu.

² Par opposition à des dépenses pour des programmes et des activités dont les retombées économiques ne sont pas vérifiables et souvent inexistantes.

³ Calculé selon un salaire moyen de 35 000 \$ plus avantages sociaux. Il faut également prendre en compte les personnes retirées de l'assistance-emploi et de l'assurance-chômage.

⁴ De 2012 à 2014, le SITO a également contribué au démarrage de 48 micros entreprises.

⁵ Voir annexe 3.

III. AXES D'INTERVENTION ET D'INTÉRÊT

Les questions traitées dans ce mémoire sont regroupées en trois sections :

- A) Le modèle d'intervention du SITO
- B) La régionalisation de l'immigration et l'entrepreneuriat
- C) Autres sujets en lien avec l'intégration.

A) LE MODÈLE D'INTERVENTION

Comment le SITO est-il parvenu à un niveau élevé de résultats et d'excellence? Quels ont été les facteurs et les leviers déterminants pour structurer l'action du SITO et son modèle d'intervention?

Après quelques années d'existence, le SITO s'est rendu compte qu'il fallait se doter d'un modèle d'intervention plus structuré. Ce modèle allait permettre d'échapper à l'improvisation, de mieux encadrer le travail des intervenants, de rendre compte des résultats et d'évaluer les pratiques.

Le modèle repose sur trois leviers qui fondent l'approche et encadrent les pratiques :

1. Les principes de la gestion totale de la qualité (GTQ)
2. Une vision pédagogique
3. Des partenaires et des collaborateurs

1. LA GTQ

Quatre des principes de la GTQ ont particulièrement inspirés l'approche du SITO :

- a. L'orientation client
- b. L'implication du personnel
- c. Les données factuelles
- d. L'amélioration continue

- a. Le client : Ayant adopté comme axe principal de son action la «fonction économique» de l'immigration, le SITO s'est demandé qui était son client principal : Le chercheur d'emploi ou l'employeur? La réponse, **quelque peu à contre-courant**, à savoir l'EMPLOYEUR, a créé une dynamique intéressante. Une fois le client principal identifié, deux questions se sont alors posées : i) Quels sont les attentes et les besoins «réels⁶» des employeurs en recherche de main-d'œuvre? ii) Comment faut-il préparer les chercheurs d'emploi pour qu'ils répondent adéquatement aux besoins et aux attentes des employeurs?

L'employeur client

⁶ Un besoin «réel» est un besoin dûment identifié et reconnu par le client. Une norme répond plutôt à un besoin «perçu».

- b. L'implication du personnel : L'équipe du SITO a toujours été composée en grande majorité de personnes immigrantes.⁷ La dynamique née de cette diversité a favorisé une créativité propice à la mise en place de services et programmes destinés aux chercheurs d'emploi. L'équipe du SITO est en fait un creuset de *communication interculturelle*⁸. Ce choix n'est pas anodin : il est plus facile pour une personne immigrante qui a vécu le processus de l'intégration de faire preuve d'empathie. Elle est en général plus crédible auprès des personnes immigrantes puisqu'elle a suivi le même parcours⁹. Bien que multiculturelle, l'équipe du SITO partage un ensemble de valeurs qui donnent de la cohérence à son action : communication ouverte, accent mis sur les résultats, recherche de solutions, efficacité, etc. Ces valeurs sont transmises aux participants et aux employeurs. Quant au conseil d'administration, il est composé en majorité de gens d'affaires¹⁰ en totale synergie avec l'approche du SITO.
- c. Des données factuelles – Les résultats du SITO sont définis en termes de données factuelles vérifiables, observables et significatives. Pour le SITO, ce n'est pas le nombre de personnes ayant participé à une intervention qui importe. Le résultat ultime, c'est le nombre de personnes en emploi et les retombées économiques.
- d. L'amélioration continue : L'amélioration continue c'est un effort constant pour satisfaire le client. C'est un processus évolutif. C'est une recherche constante pour améliorer les processus et les sous-systèmes de manière à accroître la performance et les résultats (efficacité) et maintenir un niveau élevé de satisfaction (efficience) chez l'intervenant, l'employeur-client et le chercheur d'emploi. Des processus d'évaluation et de rétroaction structurés éclairent sur une base régulière la prise de décision de manière à identifier les changements à apporter: un tableau de bord hebdomadaire; la rétroaction des participants et des employeurs; les processus de reddition de comptes des bailleurs de fonds et une analyse régulière du marché du travail et de son évolution.

Des résultats vérifiables

2. UNE VISION PÉDAGOGIQUE

Qui dit «pédagogie» dit processus de changement, de transformation, d'apprentissage. **Il ne suffit pas «d'informer» quelqu'un pour enclencher un processus d'apprentissage.** Un processus comprend des étapes obligées. L'approche pédagogique du SITO est une démarche structurée ayant pour but le développement et la maîtrise de huit aptitudes génériques¹¹ décrivant les attentes des employeurs. L'évaluation du participant (avant la formation, en fin de formation et en fin de stage) est toujours en lien avec les aptitudes

⁷ Non seulement on les aide à trouver de l'emploi, mais on les embauche également.

⁸ *La capacité d'une personne d'interagir de façon efficace et efficiente avec une autre personne peu importe sa langue, sa culture, sa religion, son origine ethnique, son genre, son orientation sexuelle, son âge.*

⁹ Mais pour frapper à la porte des employeurs, le SITO s'appuie sur une personne d'origine québécoise.

¹⁰ Voir Annexe 2

¹¹ Les aptitudes génériques décrivent les attentes des employeurs. Il ne s'agit pas de compétences professionnelles, mais d'aptitudes comportementales nécessaires peu importe le métier ou la profession.

génériques. Ces huit aptitudes génériques, énoncées en termes de «résultats d'apprentissage», ont donné naissance à plus de 30 ateliers dont la prestation est assurée par plus de 20 formateurs. Les programmes de formation préparatoire à l'emploi du SITO constituent des ensembles structurés et cohérents poursuivant un objectif clair : **Se trouver un emploi et s'y maintenir.**

Le taux de persévérance aux programmes de formation du SITO est de près de 100 %. Une raison, entre autres, explique ce succès : un stage qui, dans 80% des cas, se transforme en emploi. La perspective d'un emploi donne un «sens» à la formation et fait du chercheur d'emploi un «participant» assidu, intéressé et désireux de tirer le maximum de la formation.

Le stage : clef de l'emploi

La demande¹² est si importante et les employeurs si réceptifs que le SITO pourrait facilement, **si des ressources financières adéquates étaient disponibles**, se donner une cible de placement en stage beaucoup plus élevée. Mais le stage à lui seul ne suffit pas. **La formation préparatoire au stage et à l'emploi est une des conditions *sine qua non* pour assurer la réussite du stage, l'insertion et le maintien en emploi.**

Les activités de formation ne servent pas uniquement à se préparer au monde du travail. **Elles sont également une occasion privilégiée d'améliorer sa maîtrise du français, d'approfondir la culture et les valeurs québécoises et de comprendre la réalité sociale et historique du Québec.** Le fait que ce soit fait dans un contexte de recherche d'emploi **donne un sens** à l'apprentissage.

Les programmes de formation préparatoire à l'emploi produisent deux effets secondaires importants : **la confiance en soi et l'autonomie en recherche d'emploi.** C'est pourquoi le maintien en emploi est très élevé et très peu des chercheurs d'emploi reviennent chercher de l'aide.¹³

3. DES PARTENAIRES ET DES COLLABORATEURS

Le SITO a compris que sa réussite dépendait en grande partie de l'appui de partenaires et de collaborateurs. Le financement des bailleurs de fonds est important et assure un niveau minimal de ressources matérielles et humaines. Mais pour offrir des services et des programmes de haute qualité, d'autres ressources ont été mises à contribution.

Grâce à un partenariat entre Emploi-Québec, la Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais (CSPO) et SITO, l'accès à des stages «de production» a été rendu possible. Avant

¹² La demande est si forte, que le SITO a mis fin, à toute fin pratique à ses activités de promotion et de recrutement, sauf pour les prestataires.

¹³ Par ailleurs, près de 80 % des chercheurs d'emploi qui se présentent au SITO sont référés par des personnes qui ont eu accès aux programmes et services du SITO.

2002, le SITO peinait à placer en stage 20 personnes par année. En 2013-2014, 195 personnes ont eu accès à des stages.

Graduellement, l'employeur-client¹⁴ est devenu un partenaire de premier plan. Des efforts importants ont été faits pour renforcer les liens et l'interaction avec les employeurs, notamment la nomination d'une conseillère aux entreprises ayant pour mandat de :

- i) Faire la promotion de la «main-d'œuvre immigrante» auprès des employeurs ;
- ii) participer aux réseaux d'affaires;
- iii) identifier des lieux de stage et les possibilités d'emploi;
- iv) assurer le suivi post participation et le suivi en emploi;
- v) servir d'interface et de «stimulant» entre les autres conseillers du SITO et les employeurs.

En 2002, les conseillers du SITO étaient timorés et craintifs à l'idée de se présenter chez les employeurs. Aujourd'hui, c'est avec enthousiasme que les employés se présentent chez les employeurs qui les accueillent comme des partenaires importants.

L'employeur au
cœur de l'action

Les employeurs sont devenus avec le temps des clients satisfaits, des alliés, des ambassadeurs et même des formateurs. **Ils font maintenant partie du processus de formation en assurant la prestation d'ateliers.** Par la même occasion, ils se familiarisent avec la main-d'œuvre immigrante et en découvrent, avec grande satisfaction, le potentiel et «*la valeur ajoutée*».

D'autres formateurs proviennent de divers horizons : Emploi-Québec, Service de police de la Ville de Gatineau¹⁵, Chambre de commerce, organismes, associations, etc. La CSPO assure de son côté la prestation de près de 60 % des ateliers.

Le SITO compte également sur des réseaux d'affaires importants qui appuient de façon tangible sa mission, entre autres: i) la section les ARISTÔTS du BNI (Business Networking International) et ii) RAEM (Rendez-vous avec les entrepreneurs multiculturels).

Les ARISTÔTS - Chaque semaine, le SITO participe aux réunions de réseautage des ARISTÔTS. Les membres constituent un réseau d'entraide qui mise sur la référence pour favoriser le développement des affaires des entreprises membres. Le SITO profite de ce réseau pour les placements en stage et en emploi.

RAEM - L'organisation RAEM (Rendez-vous avec les entrepreneurs multiculturels), est également un partenaire de choix du SITO en ce sens qu'il milite pour la promotion de

¹⁴ La meilleure façon de sensibiliser un employeur, ce n'est pas par des séances d'information et de sensibilisation. C'est en lui fournissant une main-d'œuvre bien préparée et capable de répondre à ses attentes et à ses besoins.

¹⁵ La Ville de Gatineau et plusieurs organisations, dont le SITO, œuvrent présentement à mettre sur pied un centre interculturel, lieu de rencontre et d'interaction entre les Québécois, les personnes issues de l'immigration et les autochtones. Bref, un centre d'inclusion.

l'entrepreneuriat immigrant. RAEM a été fondé par une personne immigrante, un biologiste de la vie marine qui a réorienté sa profession pour devenir entrepreneur et qui a très bien réussi. Il s'est donné pour mission sociale d'aider d'autres personnes immigrantes à considérer l'entrepreneuriat comme une alternative à l'intégration en emploi, à se prendre en mains et à se concerter pour favoriser leur pleine contribution à la vitalité économique de la société d'accueil. RAEM est un bel exemple de la volonté des personnes immigrantes de se prendre en charge quand on leur en donne la possibilité. RAEM est le maître-d'œuvre de la Foire des entrepreneurs multiculturels qui en sera à sa 4e édition en 2015 et recevra une fois de plus l'appui de nombreux partenaires régionaux, le SITO, la Ville de Gatineau, des institutions financières, des élus, etc. Pour les quelque 80 exposants et 1000 participants de la foire de 2014, ce fut une excellente occasion de visibilité, de reconnaissance, de réseautage et de célébration.

Pour les enjeux d'accueil et d'établissement le SITO en réfère à deux partenaires de premier plan : APO (Accueil Parrainage Outaouais) et l'AFIO (Association des femmes immigrantes de l'Outaouais). L'AFIO et l'APO animent à l'occasion des ateliers dans le cadre des programmes de formation et font la promotion du SITO auprès de leurs «clients» en recherche d'emploi.

Le SITO organise annuellement plusieurs événements pour **célébrer l'intégration socioéconomique** des personnes immigrantes: i) cinq dîners interculturels; ii) une remise officielle d'attestations aux participants des programmes de formation et au programme «Devenir entrepreneur». Ces événements sont très prisés par les élus, les bailleurs de fonds, les employeurs, l'équipe du SITO et, bien sûr, par les personnes immigrantes. Ce sont des occasions de témoignages, de reconnaissance et de réseautage.

Le SITO reçoit un appui tangible et concret des élus municipaux, des élus de l'Assemblée nationale du Québec en Outaouais, du président et du directeur général de la Chambre de commerce de Gatineau, de l'Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer (APICA)¹⁶ et pouvait compter, jusqu'à tout récemment, sur l'appui de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais.

B. LA RÉGIONALISATION DE L'IMMIGRATION ET L'ENTREPRENEURIAT

Le SITO intervient en régionalisation depuis 2002. Sa vision entrepreneuriale a commencé à donner des résultats concrets depuis trois ans.

1. La régionalisation (Mobilité Diversité)

Le projet RIO (régionalisation de l'immigration en Outaouais) a toujours reçu l'appui du Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion (MIDI), de la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉ-O), de divers organismes de Montréal et des organismes des municipalités régionales de comté (MRC) de l'Outaouais.

L'Outaouais, on y vient, on y reste !

¹⁶ En 2012, lors du gala d'excellence de l'APICA, le SITO a été l'un des lauréats.

Le SITO a toujours voulu faire de la régionalisation de l'immigration un programme phare. Ce programme poursuivait au départ deux objectifs : i) répondre aux besoins en main-d'œuvre des régions; ii) désengorger Montréal. Le SITO a toujours poursuivi ces deux objectifs et ce, malgré des politiques et des indicateurs de reddition de comptes pas toujours évidents. Cette valse-hésitation a eu pour effet de compliquer les efforts de mise en œuvre. Le SITO a quand même réussi à faire de la régionalisation un projet structurant. Au cours des six derniers mois, par exemple, malgré beaucoup d'incertitude et un financement inadéquat, le SITO a inséré 46 personnes en emploi pour des retombées de 112 établissements. Un facteur qui a favorisé l'insertion et le maintien en emploi des chercheurs d'emploi en provenance de Montréal est l'accès pour les personnes éloignées du marché du travail aux programmes avec stage.

Pour que la régionalisation devienne un programme performant dans l'ensemble du Québec, les politiques et les mesures adoptées devront être pratico-pratiques et prendre en considération la réalité et le potentiel du terrain. Il y aurait lieu de :

- i) se recentrer sur des objectifs réalistes et réalisables et axés sur les besoins en main-d'œuvre des employeurs régionaux;
- ii) miser sur un financement pluriannuel¹⁷;
- iii) réduire le nombre de paliers décisionnels et d'interlocuteurs¹⁸;
- iv) adopter des indicateurs¹⁹ de reddition de compte «signifiants» et pertinents;
- v) miser sur la mise en place de parcours favorisant la collaboration et les partenariats entre les organisations.

Le SITO reconnaît l'importance du repeuplement et de l'occupation du territoire. Mais sans l'emploi et sans des programmes structurés de préparation à l'emploi, les résultats sont difficilement à la hauteur des attentes. Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'établir un partenariat avec Place aux jeunes (PAJ), responsable de la migration interrégionale. Si les Québécois, en se déplaçant d'une région à l'autre ne vivent pas de chocs culturels, il n'en va de pas même pour les chercheurs d'emploi immigrants. Le SITO, dans le cadre de sa mission et de son expertise, est certainement en mesure d'aider PAJ en Outaouais.

2. Une vision entrepreneuriale

La vision entrepreneuriale du SITO a conduit avec le temps à deux axes de développement : i) l'entrepreneuriat immigrant et ii) SitoAffaires.

Devenir entrepreneur - En partenariat avec DE-CLD Gatineau, le SITO a mis sur pied en 2012 un programme «Devenir entrepreneur» qui connaît un grand succès. En deux ans, 48 micros entreprises ont vu le jour et la

L'entrepreneuriat : un plus pour l'intégration.

¹⁷ La régionalisation n'est un projet avec un début et une fin. Il s'inscrit dans la durée. Une personne rencontrée à Montréal peut arriver en Outaouais après deux ans.

¹⁸ En 2013-2014, par exemple, pour un projet de \$150 000,00, le SITO a dû «interagir» avec cinq interlocuteurs : le MIDE, Emploi-Québec la Ville de Gatineau, la Conférence régionale des élus de l'Outaouais (CRÉ-O) et la Table jeunesse de l'Outaouais.

¹⁹ De l'avis du SITO, les placements en emploi constituent l'indicateur le plus significatif.

demande pour ce programme est très élevée. La preuve est maintenant faite que ce programme peut donner des résultats. La pérennité de ce programme et son développement vont dépendre du financement que le SITO sera en mesure d'obtenir dans les prochains mois. Avec un financement adéquat, ce programme pourrait devenir une des activités phares de l'écosystème entrepreneuriale de l'Outaouais.

SitoAffaires- Conscient du tarissement anticipé des sources traditionnelles de financement²⁰, le SITO a décidé il y a trois ans de se donner un outil additionnel de financement, SitoAffaires. Ce véhicule de recherche de financement permet de profiter des occasions d'affaires qui s'offrent. Plusieurs axes d'intervention sont en cours ou en développement : i) formation linguistique; ii) formation sur mesure; iii) formation en entreprise; iv) prestation d'ateliers en formation professionnelle et autres clientèles (enseignants, fonctionnaires, etc.; v) promotion du modèle d'intervention du SITO dans d'autres régions du Québec. La grande majorité des ateliers donnés dans le cadre de SitoAffaires a pour thème central la communication interculturelle définie comme «**la capacité d'une personne d'interagir avec une autre personne peu importe sa langue, sa culture, sa religion, son origine ethnique, son genre, son orientation sexuelle, son âge**». Cette définition est pertinente autant pour les personnes immigrantes que pour les personnes de la société d'accueil. Elle prend tout son sens en milieu scolaire, en milieu hospitalier, dans les entreprises, etc. SitoAffaires n'est pas seulement un véhicule pour assurer l'autonomie financière du SITO. C'est surtout un moyen efficace pour sensibiliser le milieu d'accueil et le rendre capable d'interagir efficacement avec des personnes issues d'autres cultures.

Il y a en fait un grand potentiel de développement dans ce secteur. Les idées ne manquent pas, mais les ressources nécessaires au démarrage sont limitées et freinent la capacité du SITO à passer rapidement à l'action.

C) ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES

Le SITO a maintenant une longue expérience en intégration des personnes immigrantes. Par ailleurs, un nombre considérable d'enjeux et problématiques structurels empêchent toujours de nombreuses personnes immigrantes de participer pleinement à la vitalité économique de l'Outaouais et du Québec.

- Les ordres professionnels et les métiers réglementés- Le SITO a déjà présenté un mémoire sur cette question en commission parlementaire. Il serait donc inutile de revenir sur cette question, sinon pour dire qu'il y a encore beaucoup de progrès à réaliser. Un système d'éducation plus axé sur les compétences plutôt que sur les connaissances serait un pas dans la bonne direction²¹.

²⁰ «*Study of innovative and promising practices within the immigrant settlement sector*», Meyer Bernstein, 2012).

²¹ Il serait plus facile de comparer et concilier les compétences recherchées par les employeurs, un curriculum par compétences et les compétences acquises sur le marché du travail et dans les institutions d'enseignement.

- L'intégration en milieu scolaire- Il s'avère plutôt difficile pour une personne immigrante d'avoir un poste d'enseignant à plein temps. Le SITO s'est penché sur cette question avec des personnes immigrantes et en est venu à la conclusion que, de la même façon qu'il y a des programmes de formation préparatoire à l'emploi et à l'entrepreneuriat, il serait pertinent de mettre sur pied un programme «Devenir enseignant» visant l'intégration en milieu scolaire. Le frein à l'intégration en milieu scolaire n'est pas une question de «compétences professionnelles», mais «d'aptitudes génériques». Le SITO serait fort intéressé à mener, en collaboration avec les milieux scolaires et universitaires, une recherche action ou un projet pilote sur cette question.

- L'accès à des stages et à l'emploi pour les diplômés universitaires- Il serait également pertinent d'élaborer un programme de formation préparatoire au stage et à l'emploi pour bon nombre de diplômés universitaires qui arrivent difficilement à obtenir un stage et à s'insérer en emploi. Le SITO a l'expertise pour élaborer et mettre en œuvre un tel programme. Service Canada a une mesure en ce sens, mais s'il peut financer le volet stage, il n'est pas en mesure de financer le volet préparatoire au stage et à l'emploi. Juridiction oblige! Or, sans préparation, pour plusieurs participants, le stage risque d'être un échec avec, bien sûr, un effet démobilisateur.

- La question frontalière – Bien qu'il y ait une entente limitée sur la mobilité de la main-d'œuvre entre le Québec et l'Ontario, il n'y aucune mesure pour favoriser sur une plus grande échelle la mobilité de la main-d'œuvre immigrante. Les personnes immigrantes n'ont pas accès aux emplois disponibles et, de son côté, l'Outaouais se prive d'une main-d'œuvre importante. Des partenariats auraient avantage à être mis en place entre des organisations de Gatineau et d'Ottawa pour faciliter l'intégration socioéconomique des personnes immigrantes. Un ouvrage publié aux Presses de l'Université d'Ottawa à l'automne de 2014 et intitulé *la Frontière au quotidien*, explore la perception et les effets de la frontière entre Ottawa et Gatineau sur les minorités linguistiques qui habitent de part et d'autre de la rivière des Outaouais.

- Les sans-chèques – Un effort louable est fait pour «mettre en mouvement» vers l'insertion en emploi les prestataires de l'assistance emploi et de l'assurance emploi. Malheureusement, l'accès des «sans-chèques» à des programmes de formation préparatoires à l'emploi en est réduit d'autant. Si le SITO s'en tenait à cette règle, il fermerait ses portes à 150 sans-chèques par année²². **Or, une personne immigrante prestataire ou non a les mêmes besoins d'accompagnement et de préparation quand vient le temps de s'insérer en emploi.**

- L'adéquation – Un autre enjeu d'importance est celui de l'adéquation entre les personnes immigrantes admises au Québec et les besoins en main-d'œuvre. On a souvent l'impression, sur le terrain, qu'il y a un écart important entre les postes disponibles et les qualifications des personnes immigrantes admises. Cet enjeu est

²² Le SITO a élaboré diverses stratégies pour répondre aux besoins des sans-chèques dont une entente avec la CSPO.

principalement en lien avec les obstacles structurels posés par les ordres professionnels et les métiers réglementés.

- Langue et communication – On confond trop souvent la langue et la capacité de communiquer adéquatement en fonction de la société d'accueil. D'où le préjugé en faveur des «parlants français» dans le processus d'admission. Or, on constate qu'il est souvent plus facile de placer en emploi quelqu'un qui est passé par la francisation qu'une personne qui parle un «français impeccable» mais assez différent de la langue de communication du Québec.
- Le financement à coût forfaitaire –Le financement de la mesure Service d'aide à l'emploi (SAE) est à coût forfaitaire. Il y aurait lieu de réviser cette approche et de l'actualiser pour garantir l'équité entre les «clientèles». **Pourquoi faut-il «dépenser ou investir» davantage pour une Québécoise en recherche d'emploi que pour une personne immigrante?**
- Un constat – Si pour devenir plombier on exige une année de formation, serait-ce trop exigé des personnes immigrantes de suivre quelques semaines de formation préparatoire à l'emploi et de faire un stage?²³ Bon nombre de mesures mises en place au cours des dernières années ne s'appuyaient pas sur une compréhension de la réalité terrain de l'intégration économique et sociale des personnes immigrantes. Par conséquent, ces mesures **n'étaient pas une réponse adéquate aux besoins réels. Elles ont conduit à «saupoudrer» tous azimuts des sommes importantes mais sans permettre la mise sur pied de projets structurants.** Une telle approche fonctionnerait-elle pour répondre adéquatement à la formation des plombiers du Québec?

²³ Voir annexe iv

IV. CONCLUSION

Ce mémoire donne un aperçu des activités du SITO. Il présente les résultats obtenus et une synthèse du modèle d'intervention qui préside au travail du SITO. Ce modèle n'est pas le fruit du hasard ni de l'improvisation. Il s'appuie sur une réflexion constante qui prend sa source dans des modèles éprouvés en gestion, en pédagogie, en communication et en entrepreneuriat. Mais, en même temps, il est très imbriqué dans la réalité du terrain et les besoins réels.

La GTQ n'est pas une série de vœux pieux. C'est le fondement de la gestion chez Toyota. La pédagogie de la réussite (qui assure la persévérance scolaire) et la pédagogie de la transformation (qui induit un changement d'attitude et de comportement) sont également des leviers importants.

L'employeur est la personne la mieux placée pour exprimer les besoins et les attentes du monde du travail. Il est dans les faits, le client principal et, à ce titre, détermine les conditions qui sous-tendent l'insertion en emploi. **Le SITO agit, de son côté, sur les conditions de réussite.**

Le financement des activités du SITO ne constitue pas une dépense, mais au contraire un excellent investissement. Chaque 8 \$ investi au SITO entraîne des retombées économiques (emploi, entreprises, réduction de l'aide sociale) de plus de 120 \$.

Aujourd'hui, le SITO est satisfait de son évolution et de ses résultats. Il sera fier de fêter, en 2015, 20 ans d'amélioration continue.

Investir dans ce
qui donne des
résultats : un
choix intelligent.

Le SITO croit que ces quelques pages tracent un portrait fidèle de sa réalité. Il est d'avis que le modèle du SITO pourrait inspirer d'autres régions du Québec. Bien sûr, les réalités régionales sont différentes et il faut en tenir compte. Par contre, les principes qui sous-tendent l'action du SITO sont applicables à toutes les régions.

Enfin, il faut se souvenir que le moyen le plus important pour éviter les frustrations et les dérapages au sein des communautés immigrantes, c'est de favoriser leur intégration et leur inclusion, ce qui passe nécessairement par l'emploi et l'entrepreneuriat. D'où l'importance de **créer des conditions et de favoriser les pratiques qui favorisent l'intégration socioéconomique des personnes immigrantes**. C'est également important pour enrayer la migration vers les autres provinces du Canada. À ce chapitre, la rétention en Outaouais est particulièrement exemplaire.

On espère que ce mémoire aura un impact sur la *nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion* et que cette politique proposera des solutions concrètes aux enjeux et problématiques de l'intégration socioéconomique des personnes immigrantes. Et surtout une **orientation claire pour l'attribution d'un financement axé sur**

des résultats, observables, quantifiables et vérifiables. À défaut, le Québec continuera à souffrir du syndrome d'Alice au Pays des merveilles :

Alice demande au chat : *Monsieur, pourriez-vous m'indiquer la direction? Où voulez-vous aller?* Lui demande le chat. *Je ne sais pas*, répond Alice. Et le chat de rétorquer : *Dans ce cas-là toutes les directions sont bonnes.*

Annexe 1 : Notes biographiques - Robert Mayrand, directeur du SITO

Directeur général du SITO depuis le 4 avril 2000. Robert Mayrand détient un baccalauréat ès arts (Université d'Ottawa, 1968), une maîtrise en littérature française (Université d'Ottawa, 1972), une maîtrise en administration (Université d'Ottawa, 1978) et possède la scolarité d'un PH.D en éducation. En 1977, il fait des études à Bordeaux, France, en gestion de petites et moyennes entreprises. Tout au long de sa carrière il est chargé de cours à l'Université d'Ottawa : psychologie organisationnelle, élaboration et évaluation de programmes, politique et éducation, systèmes d'éducation comparés au Canada et gestion totale de la qualité. Il œuvre pendant plus de 25 ans comme gestionnaire au sein réseau des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario et, pendant deux ans, intervient comme expert-conseil au ministère des Collèges et Universités de l'Ontario. Il est vice-président du Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT). Il s'intéresse tout particulièrement aux questions d'intégration socioéconomique de la main-d'œuvre immigrante et à développer une grande expertise en «communication interculturelle».

Annexe 2 – Administrateurs du SITO

Le Conseil d'administration du SITO est composé en grande partie de gens d'affaires.

- Charlotte Calen, chargée de projet et communication, AJEFO.
- Céline Auclair, Directrice générale/Chief Executive, Centre d'Innovation des Premiers Peuples/First Peoples Innovation Centre
- Sylvie Daigle, coach et consultante en gestion
- Roxana Merello, coordonnatrice, programmes de formation, SITO
- M^e Sylvain Lemyre, avocat
- Jaime Baquero, entrepreneur, président de RAEM
- Pierre Legros, ex-directeur régional du ministère de l'Immigration
- Georges Émond, directeur, La Laiterie de l'Outaouais
- Thierry Vicente, Courtier immobilier hypothécaire agréé

Annexe 3: Best practices in Canada

The following examples illustrate these points:

Service Intégration Travail Outaouais (SITO) in Gatineau, Quebec operated a 'traditional' immigrant job placement service that prepared immigrants to go out and look for jobs. Results were poor. This led to a change in agency management accompanied by a change in philosophy: instead of immigrants being the clients, this role was assigned to employers. Under this construction, immigrants were recast as the Study of Innovative and Promising Practices Within the Immigrant Settlement Sector 'products' that employers needed and the courses and training that immigrants were offered were regarded as enhancements to their marketability. The change in philosophy was also accompanied by an important change in agency behaviour, notably, the investment that SITO began to make in employer relations. The agency's Director-General and a senior staff member began to attend meetings of a number of employer networks. The membership of these networks consists, by and large, of owner operators whose businesses are too small to have dedicated human resource staff. The key to doing business with network members was to ensure SITO's visibility and to create positive placement examples that would be disseminated by word of mouth. Building effective relations took between three and four years of SITO regularly participating in meetings and network forums; delivering frequent presentations; explaining SITO's philosophy; and building relations – in effect, investing in the network and contributing to its effectiveness. The agency insisted on complete employer satisfaction and backed this up by having staff participate, alongside immigrants and employers, in candidate interviews.

Referrals were monitored and unsatisfactory job matches were quickly dissolved (current retention rates stand at 99% at six months). The result has been a steady expansion in employer referrals - employers at network meetings tell SITO about existing and prospective job vacancies, either within their own firms or those of their friends. Through these methods, SITO has successfully inserted itself into employer networks and is able to reap a continual flow of benefits.

(Extract from «Study of innovative and promising practices within the immigrant settlement sector», Meyer Bernstein, 2012)

Prepared by Meyer Burstein and Victoria Esses
Welcoming Communities Initiative
On behalf of CISSA-ACSEI
Canadian Immigrant Settlement Sector Alliance
Alliance canadienne du secteur de l'établissement des immigrants
June 2012

Annexe iv) : Webographie

: <http://canadianimmigrant.ca/news-and-views/york-university-study-suggests-employers-not-ready-for-express-entry-system>

“In the current scenario, the quick arrival of a skilled migrant does not guarantee his or her successful integration and the success for local employers,” Zikic points out, noting organizations “must go beyond simply acknowledging the possible benefits, by not only looking into what it takes to attract but more importantly how to properly integrate and leverage their skills.” In her paper titled *Skilled Migrants’ Career Capital as a Source of Competitive Advantage: Implications for Strategic HRM*, published in the *International Journal of Human Resources Management*, Zikic urges local firms as employers to jointly work with community organizations and professional agencies to create a more inclusive recruitment and integration strategy.