

**Évaluation de La Passerelle pour l'emploi en région  
dans le contexte des services gouvernementaux  
en matière de régionalisation de l'immigration**

**RAPPORT D'ÉVALUATION**

Direction de l'évaluation  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
Mars 2022

## **COLLECTE DE DONNÉES, ANALYSE ET RÉDACTION**

Alexandre Morin, chargé de projet

## **MISE EN PAGE**

Julie Dubreuil

## **COMITÉ D'ÉVALUATION**

Alexandre Chabot-Bertrand et Jennie Mathieu, Direction des politiques d'emploi et des stratégies, Secteur Emploi-Québec, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Louis Gits, Direction régionale de Services Québec de Montréal, Partenariat et services aux entreprises, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Pierre-David Labre, Direction des politiques et programmes de relations interculturelles, ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

Kossi Gumedzoe, Direction de l'évaluation, ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

Note : Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

## FAITS SAILLANTS

### Contexte de l'évaluation et description de La Passerelle

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration entreprennent différentes actions afin de contribuer à l'établissement de personnes immigrantes en région. L'axe 4 de l'« Entente interministérielle pour favoriser l'intégration au marché du travail des immigrants et des personnes des minorités visibles », conclue entre le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour la période de 2008 à 2011, portait spécifiquement sur la régionalisation de l'immigration et a donné naissance à une « mesure » appelée « La Passerelle pour l'emploi en région » (ci-après, La Passerelle). Cette mesure devait « faciliter l'arrimage entre les offres d'emploi en région et les nouveaux arrivants chercheurs d'emploi dans la région métropolitaine de Montréal (RMM) »<sup>1</sup>.

Le Secteur d'Emploi-Québec (SEQ) a mandaté la Direction de l'évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour évaluer La Passerelle. Cette dernière n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation, les autorités souhaitent prendre une décision au sujet de son maintien ou de sa révision. Cette évaluation va toutefois au-delà de La Passerelle et aborde plus largement l'offre gouvernementale de services en régionalisation de l'immigration, car celle-ci a évolué depuis la création de La Passerelle. L'un des questionnements à la base de cette évaluation était le suivant : « comment faire augmenter le nombre de personnes qui vont s'établir en région? ». Cette évaluation devrait aider les autorités du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale à prendre des décisions, particulièrement dans le cadre des travaux du Comité interministériel sur la régionalisation de l'immigration 2020-2022.

La régionalisation de l'immigration a été définie dès 1992, dans la politique de régionalisation mise en place par le gouvernement du Québec, comme un moyen de parvenir à « une répartition régionale plus équilibrée des personnes immigrantes », de faire en sorte qu'elles « contribuent au développement économique et à la vitalité démographique des régions » et de « diminuer l'écart socioculturel entre la région de Montréal et les autres régions administratives du Québec. »<sup>2</sup> Les années suivant sa mise en place en 2011 ont vu la disparition d'instances de concertation telles que les conférences régionales d'élus (CRÉ) et les directions régionales du ministère de l'Immigration, ce qui a compromis le fonctionnement de La Passerelle, puisque celle-ci reposait sur la concertation et le leadership gouvernemental.

Les objectifs de La Passerelle identifiés dans la documentation produite en 2011 étaient les suivants :

- augmenter le nombre de personnes immigrantes en recherche d'emploi qui optent pour une migration secondaire vers une région<sup>3</sup> afin de s'y établir durablement;
- aider les entreprises en région qui sont aux prises avec une rareté de main-d'œuvre et qui en ont besoin (volet 1);
- soutenir les individus dans leur recherche d'emploi et dans leur établissement en région (volet 2).

---

1. La RMM comprend l'île de Montréal, la ville de Laval et la première couronne au sud du fleuve Saint-Laurent (Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno, Saint-Lambert). Cf. Note au Comité sur la régionalisation MIFI-MESS datée du 1<sup>er</sup> juin 2016.

2. Cf. Gouvernement du Québec (2016). *L'immigration au Québec. Le rôle du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion et de ses partenaires*, Document de référence, en ligne, [http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/DOC\\_RoleQuebecImmigration.pdf](http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/DOC_RoleQuebecImmigration.pdf)

3. La Passerelle considère comme une « région » tout endroit qui ne fait pas partie de la RMM (définie à la note 1).

La Passerelle était composée d'actions entreprises par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Trois organismes communautaires de la RMM étaient chargés de sa mise en œuvre en

- offrant des services aux participants pour les conduire vers un emploi en région;
- collaborant avec des employeurs et d'autres partenaires (organismes communautaires, MRC ou autres) situés en région, afin d'aider les participants à trouver un emploi et à s'y établir par la suite.

## Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation porte sur l'efficacité de La Passerelle et des services offerts par les organismes de la RMM en matière de régionalisation de l'immigration. Elle aborde aussi les enjeux entourant la pertinence et l'efficacité de la gouvernance de ces services. Les questions d'évaluation sont les suivantes :

- À quel point La Passerelle, en complémentarité avec les autres services offerts, contribue-t-elle à augmenter le nombre de personnes immigrantes qui s'installent en région pour occuper un emploi?
- Comment les extrants et les effets produits se comparent-ils aux orientations et objectifs initiaux fixés à La Passerelle? Ces orientations sont-elles toujours pertinentes?
- Quelles sont les conditions qui sont favorables ou nuisent aux efforts gouvernementaux en matière de régionalisation de l'immigration?

Dans la mesure du possible, l'évaluation a remonté jusqu'à 2015 pour constater l'évolution de La Passerelle et identifier ses effets à moyen terme.

## Principaux constats par question d'évaluation

*À quel point La Passerelle, en complémentarité avec les autres services offerts, contribue-t-elle à augmenter le nombre de personnes immigrantes qui s'installent en région pour occuper un emploi? Comment les extrants et les effets produits se comparent-ils aux orientations et objectifs initiaux fixés à La Passerelle? Ces orientations sont-elles toujours pertinentes?*

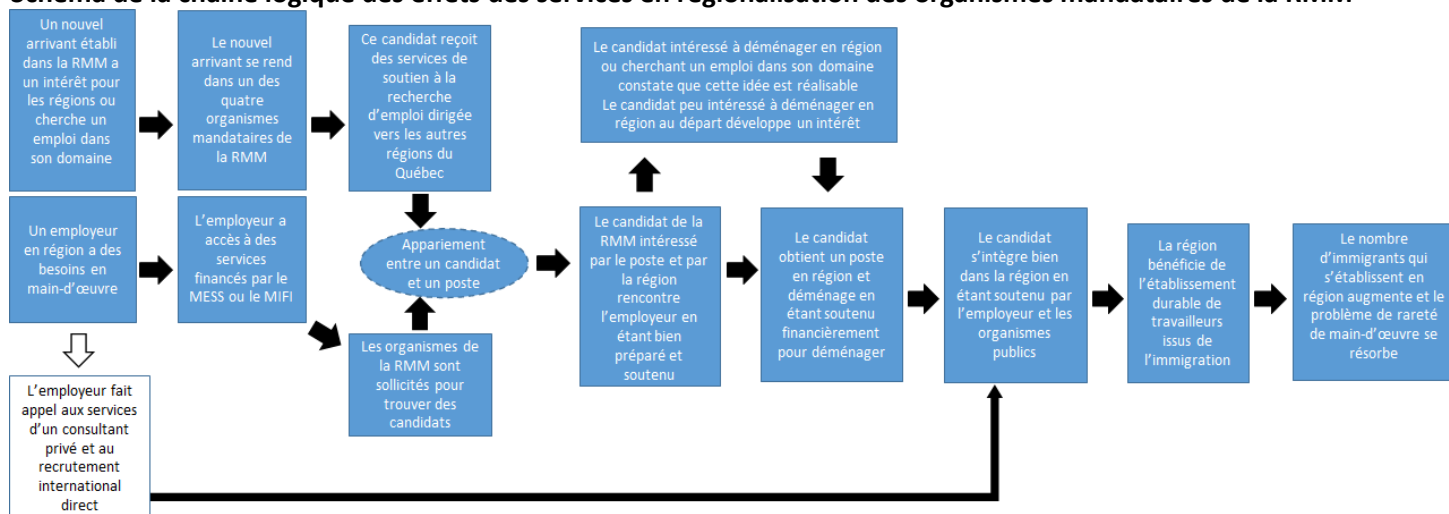
En l'absence d'une cible précise, il est difficile de juger de **l'atteinte de l'objectif** « augmenter le nombre de personnes immigrantes en recherche d'emploi qui optent pour une migration secondaire vers une région afin de s'y établir durablement ». La conclusion de cette évaluation est que, quoique les services offerts dans le cadre de La Passerelle répondent généralement aux attentes signifiées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ils sont relativement peu mis en valeur et priorisés. Leur contribution s'avère donc limitée sur le plan quantitatif et peut difficilement être isolée des autres programmes disponibles en matière de régionalisation. Néanmoins, l'offre de services en régionalisation des organismes mandataires de la RMM, que la source de financement soit l'entente sur La Passerelle avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ou le Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI) avec le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, encourage les candidats qui participent à une activité d'un organisme à passer subséquemment à l'action. En effet, lorsque les conditions de succès sont réunies (p. ex., volonté de déménager en région, appariement entre un poste et un candidat, capacité d'accueil de la région et de l'entreprise), ces services peuvent contribuer à favoriser l'établissement en région d'un travailleur immigrant intéressé en

- lui offrant de l'information susceptible de le rassurer et de l'aider à saisir les opportunités disponibles;
- créant des maillages avec des organismes et des employeurs en région;
- réduisant en partie l'obstacle des dépenses entraînées par l'éloignement géographique.

La chaîne logique des effets des services en régionalisation des organismes mandataires de la RMM a été élaborée sur la base des données recueillies et est présentée dans le schéma ci-dessous. Il y a effectivement des chances que des appariements aient lieu entre, d'une part, de nouveaux arrivants qui participent à une activité d'un

organisme mandataire de la RMM et qui ont un intérêt envers un poste en région, et, d'autre part, des employeurs qui utilisent les services d'un organisme à but non lucratif de leur région. Des expériences fructueuses ont été constatées et il est plausible que ces services y aient contribué. De plus, la proportion de nouveaux arrivants vivant en dehors de la région de Montréal a tendance à légèrement augmenter, particulièrement depuis 2016, quoiqu'elle se concentre toujours dans les régions et les villes les plus peuplées.

### Schéma de la chaîne logique des effets des services en régionalisation des organismes mandataires de la RMM



La cible fixée aux organismes dans les ententes conclues dans le cadre de La Passerelle n'est pas mesurée en fonction du nombre de déménagements, comme c'est le cas dans le cadre du volet régionalisation du PASI, mais plutôt en fonction du nombre de personnes qui reçoivent un service de « soutien structuré pour la recherche d'emploi » (extrait de l'intervention). Cette cible est restée constante au fil du temps, c'est-à-dire à 590 personnes par année pour les trois organismes ayant une entente avec le MESS. Elle a été atteinte de 2016-2017 à 2019-2020, mais n'a pas été atteinte en 2020-2021, année marquée par la pandémie. Globalement, avec un taux de placement en emploi de 50 % et une moyenne de près de 150 placements en emploi hors RMM par année, les retombées semblent modestes, particulièrement en relation avec les besoins importants liés à la main-d'œuvre en région. Or, il est essentiel de garder en tête le nombre ciblé de participants attendus (590 par année) pour que les attentes soient réalistes à l'égard de la contribution de La Passerelle dans la réponse aux besoins en main-d'œuvre.

D'un côté, il est important de nuancer ces résultats puisque l'évaluation montre qu'il ne faut pas sous-estimer les retombées de certains de ces déménagements dans les communautés concernées (apport au dynamisme, attrait d'autres membres de la même communauté culturelle). D'un autre côté, une forte proportion des déménagements recensés dans le cadre de La Passerelle profite à des régions du sud-ouest du Québec et à des agglomérations urbaines importantes. La reddition de comptes des organismes ne montre pas non plus d'augmentation des déménagements au cours des dernières années. Cette évaluation révèle qu'il ne faut pas surestimer la capacité des organismes de « convaincre » des familles de quitter Montréal, à moins que l'emploi proposé suscite une amélioration significative de leurs conditions de vie ou que les candidats aient un grand intérêt à quitter la RMM, ce qui n'est pas nécessairement le cas.

En ce qui a trait à la **livraison des services attendus** de La Passerelle, les mesures prévues dans l'entente sur La Passerelle sont pour la plupart effectives et sont offertes par les organismes mandataires de la RMM :

- le service d'aide à l'emploi en régionalisation (SAE groupe 4);
- le remboursement des frais de transport et de déménagement pour certains participants;

- l'identification des offres d'emploi intéressantes pour les candidats immigrants et la réalisation de jumelages avec des entreprises;
- d'autres activités ou services comme des séances d'information sur les régions, des séjours exploratoires, des conseils et de l'information aux employeurs en région.

Il est cependant permis de penser que ces mesures pourraient quand même exister indépendamment de La Passerelle, dont la valeur ajoutée résiderait davantage dans le leadership gouvernemental et la concertation interrégionale. De plus, les mesures en matière d'accueil et d'intégration sont d'ailleurs financées notamment dans le cadre du PASI, tandis que des activités d'employabilité sont aussi offertes dans le cadre des services spécialisés du groupe 6. Les organismes arrivent à manœuvrer à travers les différentes mesures et critères exigés par chaque bailleur de fonds pour s'ajuster aux besoins et au profil de chacun, et ce, afin d'offrir le plus de services possible en vertu du financement disponible.

Par ailleurs, La Passerelle est censée organiser la structure de concertation entre les organismes de la RMM et ceux qui se trouvent en région. Or, différents facteurs (méconnaissance des organismes impliqués, disparition d'acteurs régionaux, apparition de nouveaux programmes et services) ont fait en sorte que la structure prévue n'a pas été mise en place. La méconnaissance des services est aussi importante. Le nom « La Passerelle pour l'emploi en région » n'est plus utilisé depuis longtemps par les parties prenantes, sauf par le biais des ententes de soutien financier annuelles convenues entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et les organismes mandataires dans le cadre de la mesure SAE groupe 4. Cette évaluation indique que cela est possiblement attribuable au manque de concertation entre les deux ministères, ce qui a pu nuire sur le plan du continuum de services et celui de la simplification des services. Même si La Passerelle fait partie des mesures du Guide des mesures et services d'emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, elle est méconnue dans le réseau des directions régionales, à l'exception de la direction régionale de Montréal.

Pour ce qui est de leur **pertinence**, les services offerts ont évolué au fil du temps en fonction des changements sociodémographiques et des nouveaux programmes et projets mis en place. Les services et incitatifs offerts demeurent utiles pour favoriser l'appariement entre les employeurs en région et les candidats de la RMM. Les moyens investis dans les mesures demeurent néanmoins trop modestes pour faire une différence à l'échelle du Québec. Les chevauchements des autres initiatives existantes (p. ex., Emplois en régions, Place aux jeunes en région, Un emploi en sol québécois, initiatives de microcrédit) et le manque d'arrimage avec celles-ci risquent aussi d'entraîner une perte d'efficacité dans le financement, qui se trouve fragmenté entre ces initiatives, et ce, malgré les liens de collaboration existant entre les organismes.

En ce qui concerne la **gouvernance**, sans l'application de la structure prévue avec un « organisme pivot » dans chaque région, des écarts se sont creusés entre les régions sur le plan de l'efficacité du leadership régional, de la collaboration et de la présence d'un organisme responsable de coordonner les échanges avec les organismes mandataires de la RMM. La mobilisation des intervenants sur le terrain est affectée par la perception d'un manque de cohésion entre les actions du MESS et celles du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration aux niveaux national et régional.

### **Quelles sont les conditions qui sont favorables ou nuisent aux efforts gouvernementaux en matière de régionalisation de l'immigration?**

Les principales conditions qui influencent l'efficacité des efforts en matière de régionalisation sont les suivantes :

- le travail complémentaire et proactif des ministères concernés, notamment par le biais des agents gouvernementaux sur le terrain et du financement;
- la concertation et la mobilisation variables entre les organismes selon la région, qui peuvent affecter l'efficacité des communications avec les organismes mandataires de la RMM;

- la compétition entre les régions et le pouvoir d'attraction et d'intégration relatif de chacune, qui dépend beaucoup de l'accès au logement, au transport en commun et à d'autres services publics (garderies, écoles, loisirs);
- la méconnaissance de La Passerelle et des services en régionalisation de la part des bénéficiaires potentiels et des parties prenantes influence l'utilisation de ces services;
- une certaine fragmentation entre les initiatives qui agissent sur la régionalisation et qui entraînent une certaine compétition pour l'accès au bassin de candidats;
- la capacité des organismes à répondre à l'ensemble des besoins des candidats (p. ex., l'accueil, l'intégration sociale, la préparation à l'emploi, le maintien en emploi, etc.);
- l'accès à un bassin de main-d'œuvre susceptible de répondre aux besoins des employeurs et intéressé à déménager en région;
- les caractéristiques des candidats, puisque les personnes plus âgées, les femmes, les personnes ayant un niveau de scolarité universitaire et les prestataires de l'aide financière de dernier recours présentent un taux de placement légèrement inférieur;
- l'appariement entre les postes et les candidats disponibles est difficile pour différentes raisons, comme la surqualification des nouveaux arrivants, leur capacité de faire reconnaître leurs acquis, ou les exigences des employeurs;
- les capacités variables des employeurs en matière de recrutement, d'attraction et de rétention des personnes issues de la diversité.

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCTION .....                                                                                             | 1         |
| BRÈVE DESCRIPTION DE LA PASSERELLE .....                                                                       | 1         |
| STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE .....                                                                   | 2         |
| Limites.....                                                                                                   | 3         |
| <b>1 CONTEXTE DE LA PASSERELLE ET SERVICES OFFERTS .....</b>                                                   | <b>4</b>  |
| 1.1 CONTEXTE DE LA PASSERELLE.....                                                                             | 4         |
| 1.1.1 <i>Historique de La Passerelle</i> .....                                                                 | 4         |
| 1.1.2 <i>Financement octroyé et satisfaction des parties prenantes</i> .....                                   | 6         |
| 1.2 SERVICES OFFERTS AUX BÉNÉFICIAIRES.....                                                                    | 7         |
| 1.2.1 <i>Volet 1 : aide aux employeurs</i> .....                                                               | 8         |
| 1.2.2 <i>Volet 2 : soutien à l'individu</i> .....                                                              | 9         |
| 1.3 CARACTÉRISTIQUES DES CANDIDATS PARTICIPANTS.....                                                           | 14        |
| 1.3.1 <i>Nombre de personnes qui participent et qui complètent leur participation</i> .....                    | 14        |
| 1.3.2 <i>Caractéristiques de ceux qui ont participé au programme de 2015-2016 à 2020-2021</i> .....            | 16        |
| <b>2 EFFETS DE LA PASSERELLE ET D'AUTRES SERVICES DE RÉGIONALISATION .....</b>                                 | <b>17</b> |
| 2.1 EFFETS SUR L'OBTENTION D'UN EMPLOI ET LA TRANSMISSION DE CANDIDATURES À DES EMPLOYEURS EN RÉGION .....     | 17        |
| 2.1.1 <i>Complétion du programme, placement en emploi et déménagements en région</i> .....                     | 17        |
| 2.1.1.1 Données administratives du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.....                      | 17        |
| 2.1.1.2 Données compilées par les organismes mandataires.....                                                  | 18        |
| 2.1.1.3 Point de vue des participants.....                                                                     | 19        |
| 2.1.2 <i>Apport de La Passerelle sur le plan des candidatures reçues</i> .....                                 | 20        |
| 2.1.2.1 Points de vue favorables.....                                                                          | 20        |
| 2.1.2.2 Points de vue défavorables.....                                                                        | 21        |
| 2.2 SOUTIEN REÇU PAR LES NOUVEAUX ARRIVANTS ET DÉROULEMENT DU PROCESSUS D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE ..... | 23        |
| 2.2.1 <i>Satisfaction des individus à l'égard du soutien reçu</i> .....                                        | 23        |
| 2.2.2 <i>Évaluation avant-après des individus à l'égard de leur intérêt envers un poste hors RMM</i> .....     | 23        |
| <b>3 ANALYSE .....</b>                                                                                         | <b>31</b> |
| 3.1 ANALYSE DE L'EFFICACITÉ .....                                                                              | 31        |
| 3.1.1 <i>Atteinte de l'objectif en lien avec l'établissement de personnes en région</i> .....                  | 31        |
| 3.1.2 <i>Atteinte des autres objectifs</i> .....                                                               | 33        |
| 3.1.3 <i>Pertinence de La Passerelle et efficacité de la gouvernance</i> .....                                 | 34        |
| 3.2 ANALYSE DES CONDITIONS DE SUCCÈS .....                                                                     | 34        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                                                                        | <b>38</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                                                                      | <b>40</b> |
| <b>ANNEXE 1 : MATRICE D'ÉVALUATION .....</b>                                                                   | <b>41</b> |
| <b>ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE.....</b>                                                           | <b>43</b> |
| <b>ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DE SONDAGE AUX PARTICIPANTS .....</b>                                              | <b>46</b> |

## LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET SCHÉMAS

|                                                                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Parties prenantes identifiées lors de la création de La Passerelle .....                                                                                                                          | 2  |
| Répartition des parties prenantes interviewées .....                                                                                                                                              | 3  |
| Offre de services aux candidats de la RMM intéressés à s'établir en région et aux employeurs en région ayant besoin de main-d'œuvre .....                                                         | 7  |
| Remboursement des frais de déplacement et des frais de déménagement en 2019-2020 et en 2021-2022* .....                                                                                           | 11 |
| Comparaison entre les services prévus et ceux offerts.....                                                                                                                                        | 12 |
| Nombre de participants par année selon leur année de début de participation, 2015-2016 à 2020-2021, chez les trois organismes ayant une entente avec le MESS dans le cadre de La Passerelle ..... | 14 |
| Résultat de fin de participation, participants ayant débuté de 2015-2016 à 2020-2021 dans le cadre du SAE-R .....                                                                                 | 14 |
| Proportion des participants par groupe d'âge (en %) .....                                                                                                                                         | 16 |
| Proportion des participants selon le diplôme maximal obtenu (en %).....                                                                                                                           | 16 |
| Date d'arrivée au Canada.....                                                                                                                                                                     | 16 |
| Obtention d'un emploi, participants de 2015-2016 à 2020-2021* .....                                                                                                                               | 17 |
| Nombre et proportion de personnes en emploi selon l'organisme visité, participants de 2015-2016 à 2020-2021 .....                                                                                 | 18 |
| Nombre de participants ayant obtenu un emploi en région après avoir reçu des services des organismes mandataires, par région de destination, années 2016-2017 à 2018-2019.....                    | 18 |
| Résultats du sondage aux anciens participants sur le plan du placement en emploi .....                                                                                                            | 20 |
| Je suis satisfait ou satisfaite... ..                                                                                                                                                             | 23 |
| À quel point est-ce que le remboursement des frais a été important... ..                                                                                                                          | 23 |
| Quelle est votre satisfaction à l'égard du déroulement de vos démarches pour trouver un emploi au Québec? .....                                                                                   | 24 |
| Quel était votre intérêt à vous établir en dehors de la grande région de Montréal pour y vivre? .....                                                                                             | 24 |
| Proportion de personnes immigrantes d'arrivée récente (cinq ans et moins) vivant dans la CMM et dans le reste du Québec de 2010 à 2021 .....                                                      | 27 |
| Proportion des personnes immigrantes dans la population totale des villes du Québec en 2016 .....                                                                                                 | 27 |
| Évolution du taux de postes vacants du premier trimestre 2016 au premier trimestre 2021, selon la région administrative.....                                                                      | 29 |
| Schéma de la chaîne logique des effets des services en régionalisation des organismes mandataires de la RMM .....                                                                                 | 32 |
| Schéma illustrant les conditions pouvant favoriser ou nuire à l'efficacité des services en régionalisation des organismes mandataires de la RMM.....                                              | 37 |

## LISTE DES ENCADRÉS

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Condition de succès n° 1 : Connaissance de La Passerelle .....                                                                                                       | 7  |
| Exemple d'une intervention réussie .....                                                                                                                             | 9  |
| Condition de succès n° 2 : Capacité des organismes en région à répondre à l'ensemble des besoins des candidats pour prendre le relais des organismes de la RMM ..... | 11 |
| Condition de succès n° 3 : Collaboration entre les organismes en région .....                                                                                        | 13 |
| Condition de succès n° 4 : Bassin de candidats ayant accès à La Passerelle .....                                                                                     | 15 |
| Condition de succès n° 5 : Caractéristiques des participants qui se placent en emploi à la suite de leur participation .....                                         | 19 |
| Condition de succès n° 6 : Compatibilité entre les postes et les candidats disponibles .....                                                                         | 21 |
| Une autre voie préconisée par des employeurs : la régionalisation primaire par le biais du recrutement international direct ....                                     | 22 |
| Condition de succès n° 7 : Complémentarité, flexibilité et proactivité des ministères.....                                                                           | 25 |
| Condition de succès n° 8 : Capacités variables de recrutement, d'attraction et de rétention des employeurs .....                                                     | 26 |
| Condition de succès n° 9 : Compétition entre les régions.....                                                                                                        | 28 |
| Condition de succès n° 10 : Complémentarité entre les initiatives agissant sur la régionalisation .....                                                              | 30 |

## INTRODUCTION

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration entreprennent différentes actions afin de contribuer à l'établissement de personnes immigrantes en région. L'« Entente interministérielle pour favoriser l'intégration au marché du travail des immigrants et des personnes des minorités visibles », conclue entre le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour la période de 2008 à 2011, établissait « les rôles et responsabilités » de chacun, en plus de « déterminer des mécanismes de collaboration, de concertation et de partage pour assurer la synergie des interventions et une meilleure interaction entre les services respectifs ». L'axe 4 de cette entente portait spécifiquement sur la régionalisation de l'immigration et a donné naissance à une « mesure » appelée « La Passerelle pour l'emploi en région » (ci-après, La Passerelle). Cette mesure devait « faciliter l'arrimage entre les offres d'emploi en région et les nouveaux arrivants chercheurs d'emploi dans la région métropolitaine de Montréal (RMM) »<sup>4</sup>. Le chapitre 5.12 du Guide des mesures et services d'emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale est par la suite venu préciser les modalités ainsi que le fonctionnement de La Passerelle.

Le Secteur d'Emploi-Québec (SEQ) a mandaté la Direction de l'évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour évaluer La Passerelle. Cette dernière n'ayant jamais fait l'objet d'une évaluation, les autorités souhaitent prendre une décision au sujet de son maintien ou de sa révision. Cette évaluation va toutefois au-delà de La Passerelle et aborde plus largement l'offre gouvernementale de services en régionalisation de l'immigration, car celle-ci a évolué depuis la création de La Passerelle. L'un des questionnements à la base de cette évaluation était le suivant : « comment faire augmenter le nombre de personnes qui vont s'établir en région? » Cette évaluation devrait aider les autorités du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale à prendre des décisions, particulièrement dans le cadre des travaux du Comité interministériel sur la régionalisation de l'immigration 2020-2022.

## BRÈVE DESCRIPTION DE LA PASSERELLE

La Passerelle a été créée entre 2008 et 2011 afin de favoriser la régionalisation de l'immigration. La vision du gouvernement du Québec à cet égard a été définie dès 1992, dans une première politique de régionalisation : il s'agissait d'un moyen de parvenir à « une répartition régionale plus équilibrée des personnes immigrantes », de faire en sorte qu'elles « contribuent au développement économique et à la vitalité démographique des régions » et de « diminuer l'écart socioculturel entre la région de Montréal et les autres régions administratives du Québec. »<sup>5</sup>

Le cadre d'évaluation, soumis et approuvé en mai 2021, a défini le modèle logique de La Passerelle. Trois objectifs ont été identifiés à partir de la documentation produite en 2011 :

- augmenter le nombre de personnes immigrantes en recherche d'emploi qui optent pour une migration secondaire vers une région<sup>6</sup> afin de s'y établir durablement;
- aider les entreprises en région qui sont aux prises avec une rareté de main-d'œuvre et qui en ont besoin (volet 1);
- soutenir les individus dans leur recherche d'emploi et dans leur établissement en région (volet 2).

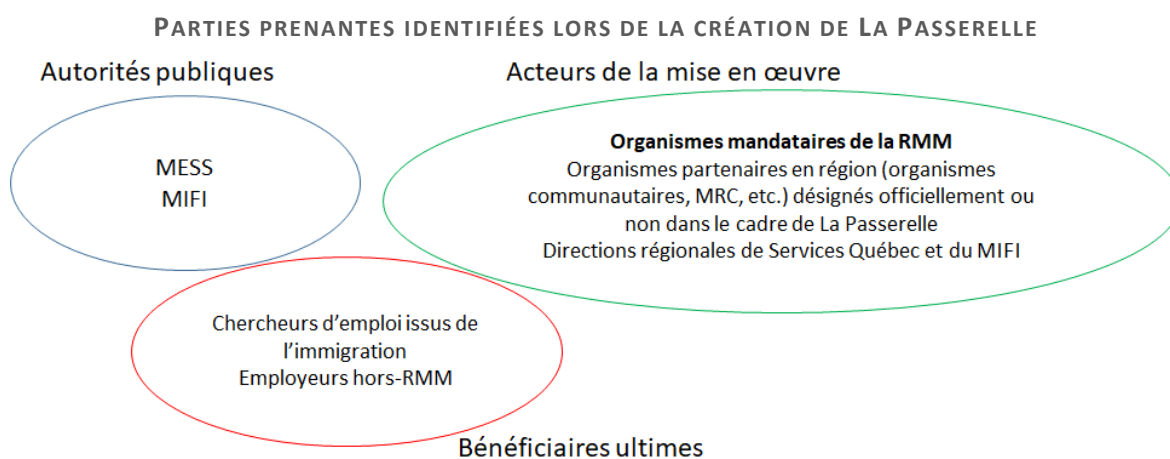
---

4. La RMM comprend l'île de Montréal, la ville de Laval et la première couronne au sud du fleuve Saint-Laurent (Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno, Saint-Lambert). Cf. Note au Comité sur la régionalisation MIFI-MESS datée du 1<sup>er</sup> juin 2016.

5. Cf. Gouvernement du Québec (2016). *L'immigration au Québec. Le rôle du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion et de ses partenaires*, Document de référence, en ligne, [http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/DOC\\_RoleQuebecImmigration.pdf](http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/DOC_RoleQuebecImmigration.pdf)

6. La Passerelle considère comme « une région » tout endroit qui ne fait pas partie de la RMM (définie à la note 4).

La Passerelle était composée de mécanismes de concertation entre les partenaires impliqués et d'actions entreprises par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, dont les missions respectives (favoriser l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre et favoriser l'intégration des personnes immigrantes) sont liées aux enjeux de la régionalisation. Trois organismes spécialisés en employabilité auprès des personnes immigrantes de la RMM se retrouvent actuellement au cœur de l'offre de services visant à aider de nouveaux arrivants à s'établir en région. D'une part, ces organismes sont responsables d'offrir des services aux participants pour les conduire vers un emploi en région. D'autre part, ils doivent collaborer avec des employeurs et d'autres partenaires (organismes communautaires, MRC ou autres) situés en région, afin d'aider les participants à trouver un emploi et à s'y établir par la suite. Le diagramme ci-dessous regroupe les parties prenantes selon leur rôle respectif et montre leurs interrelations.



Les extrants attendus de La Passerelle ont été identifiés sur la base des services inclus dans les ententes annuelles de soutien financier entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et les organismes mandataires de la RMM, ainsi que dans le Guide des mesures et services d'emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont la dernière mise à jour remonte à 2011. Ces extrants correspondent à des services offerts aux chercheurs d'emploi issus de l'immigration et aux employeurs en région, ainsi qu'à une aide financière directe versée en vue de couvrir les frais de transport (pour une entrevue d'embauche) ou de déménagement (avec preuve de l'obtention d'un emploi en région). Grâce à ces services, les participants devraient obtenir du soutien pour trouver un emploi, ce qui permettra de pourvoir des postes en dehors de la RMM.

## STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

Cette évaluation porte sur l'efficacité de La Passerelle et des services offerts par les organismes de la RMM en matière de régionalisation de l'immigration. Elle aborde aussi les enjeux de la pertinence et de l'efficacité de la gouvernance de ces services. Les questions d'évaluation sont les suivantes :

- À quel point La Passerelle, en complémentarité avec les autres services offerts, contribue-t-elle à augmenter le nombre de personnes immigrantes qui s'installent en région pour occuper un emploi?
- Comment les extrants et les effets produits se comparent-ils aux orientations et objectifs initiaux fixés à La Passerelle? Ces orientations sont-elles toujours pertinentes?
- Quelles sont les conditions qui sont favorables ou nuisent aux efforts gouvernementaux en matière de régionalisation de l'immigration?

Dans la mesure du possible, l'évaluation a remonté jusqu'à 2015 pour constater l'évolution de La Passerelle et identifier ses effets à moyen terme.

Sur la base des variables importantes découlant des mesures associées à La Passerelle, des indicateurs ont été définis et documentés par le biais de différentes sources de données. Les données administratives provenant des systèmes informatiques du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et les documents administratifs du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ont été exploités. Des données de suivi supplémentaires ont aussi été demandées aux organismes mandataires. La Direction de l'évaluation a réalisé 38 entrevues semi-dirigées avec les différentes parties prenantes. Celles-ci incluent des représentants des réseaux du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, d'organismes de la RMM ou œuvrant dans l'ensemble du Québec, d'organismes partenaires en région et d'employeurs ayant contribué à la régionalisation par le recrutement de travailleurs immigrants. Les employeurs et organismes ont été identifiés pour la plupart par la technique de la boule de neige, par le biais des références reçues au fil des entrevues. Les entrevues ont eu lieu durant les mois d'août et de septembre 2021 et ont duré de 20 à 30 minutes avec les employeurs et de 30 à 60 minutes avec les autres organismes et les représentants des ministères. Le tableau ci-dessous présente le nombre d'entrevues réalisées avec chacun de ces groupes et le guide d'entrevue est présenté à l'annexe 2.

RÉPARTITION DES PARTIES PRENANTES INTERVIEWÉES

| Partie prenante                                                                                                | Nombre d'entrevues réalisées | Nombre de personnes interviewées |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (central, directions régionales, bureaux de Services Québec) | 8                            | 9                                |
| Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (central, directions régionales)            | 4                            | 9                                |
| Organismes de la RMM ou œuvrant dans l'ensemble du Québec                                                      | 8                            | 11                               |
| Organismes partenaires en région                                                                               | 11                           | 13                               |
| Employeurs en région                                                                                           | 7                            | 7                                |
| <b>Total</b>                                                                                                   | <b>38</b>                    | <b>49</b>                        |

Un questionnaire en ligne autoadministré a été transmis à des personnes immigrantes ayant participé à La Passerelle en 2018 ou en 2019. Il a été transmis à trois organismes mandataires qui l'ont fait suivre par courriel aux participants ciblés<sup>7</sup>. Vingt-huit personnes y ont répondu. Sur la base de la rétroaction fournie par les organismes mandataires, le questionnaire a été transmis à environ 200 personnes, ce qui donne un taux de réponse approximatif de 14 %. Le questionnaire est reproduit à l'annexe 3.

## Limites

Les données de suivi sur les résultats du programme ont été collectées auprès des trois organismes mandataires. Cependant, dans certains cas, les informations sont incomplètes ou les années de disponibilité des données ne sont pas exactement les mêmes entre les organismes. Il y a aussi des différences entre les données administratives du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et celles produites par les organismes dans leur reddition de comptes. Dans ce rapport, lorsque nécessaire, des distinctions sont faites entre les données issues des systèmes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la reddition de comptes des organismes.

Une autre distinction qui peut faire une différence dans les résultats observés est la présence de deux entités géostatistiques de référence. La RMM est celle qui s'applique dans le cadre de La Passerelle et comprend l'Île-de-Montréal, Laval et une partie de la Montérégie (Boucherville, Brossard, Longueuil, Saint-Bruno et Saint-Lambert). La région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR) est plutôt préconisée par le Comité interministériel sur la régionalisation de l'immigration, car elle prend « mieux en compte la réalité des différents marchés de l'emploi où le navettage interrégional joue un rôle important. » Elle comprend les mêmes villes que la RMM,

7. Les organismes mandataires étaient les seuls à détenir les adresses courriel des participants.

auxquelles s'ajoutent plusieurs autres villes de la Montérégie, de Lanaudière et des Laurentides<sup>8</sup>. Une ambiguïté a d'ailleurs été soulevée par des intervenants, à savoir si un déménagement dans certaines villes proches de Montréal peut être considéré comme un établissement en région.

Les parties prenantes rencontrées ont exprimé des préoccupations en fonction de leur réalité particulière. Cela fait en sorte que les enjeux abordés dans les entrevues étaient, pour certains, spécifiques à une catégorie d'intervenants (employeurs, organismes en région, intervenants gouvernementaux, etc.). Cette évaluation s'avère une exploration de la réalité sur le terrain et des facteurs qui influencent la régionalisation. D'autres recherches seraient nécessaires pour approfondir certains enjeux plus spécifiques.

Les parties prenantes ont aussi démontré une méconnaissance importante de La Passerelle. Cependant, étant donné que de nombreux programmes en régionalisation ont été développés au cours des dernières années et que les organismes mandataires de la RMM ont d'autres sources de financement, les entrevues ne se sont pas limitées à La Passerelle. Ce rapport porte d'abord sur La Passerelle, mais aborde aussi plus largement l'offre de services gouvernementale en régionalisation de l'immigration.

Le questionnaire aux candidats immigrants a été transmis par le biais des organismes mandataires, ce qui amène une incertitude au sujet de la population visée et une limite dans le contrôle de ceux qui y répondent. Il est impossible de pondérer les résultats et de savoir si ceux-ci sont représentatifs de l'ensemble des participants. De plus, le taux de réponse s'est avéré inférieur aux attentes, ce qui peut s'expliquer par différentes raisons (temps écoulé entre l'intervention et le sondage, personnes non joignables, etc.). Les résultats doivent être interprétés avec prudence. Ils viennent néanmoins compléter le portrait des retombées du programme et témoignent de l'expérience vécue par quelques candidats dont plusieurs ont déménagé après avoir reçu un service des organismes mandataires.

## **1 CONTEXTE DE LA PASSERELLE ET SERVICES OFFERTS**

La Passerelle existe depuis plus de dix ans. La connaissance de son historique permet de mieux comprendre le contexte actuel. Il est aussi nécessaire de définir les différents services qu'elle prévoit et comment ceux-ci se traduisent dans la réalité, puisque cela revêt une certaine complexité.

### **1.1 CONTEXTE DE LA PASSERELLE**

#### **1.1.1 HISTORIQUE DE LA PASSERELLE**

La publication d'une politique de régionalisation de l'immigration en 1992 et celle d'un Plan d'action pour la régionalisation de l'immigration en 1993 ont marqué des jalons importants dans les efforts du gouvernement du Québec à cet égard. L'objectif mis de l'avant à cette époque était de favoriser une « répartition spatiale plus équilibrée de la population immigrante du Québec ». Non coercitive, l'approche retenue se voulait « graduelle, souple et réaliste » (Simard, 1996). Les mesures proposées misaient sur la promotion et la sensibilisation à l'égard du recrutement de main-d'œuvre immigrante et la concertation entre les acteurs.

En 2007, une démarche de concertation a été entreprise entre le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (maintenant le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration) et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Le point de départ de cette concertation était la volonté de « combler le déficit de maîtrise et de connaissance des outils de recherche d'emploi adaptés pour une prospection en région. » La Passerelle est née avec la signature, en septembre 2008, de l'Entente interministérielle pour favoriser l'intégration au marché du travail des immigrants et des personnes des minorités visibles, conclue entre le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Celle-ci mettait de l'avant la volonté des deux ministères de « conjuguer leurs efforts afin, d'une part, d'optimiser leurs

---

8. Cf. Note au Comité sur la régionalisation MIFI-MESS datée du 1<sup>er</sup> juin 2016.

interventions respectives en matière d'intégration en emploi des immigrants et, d'autre part, d'harmoniser leurs activités de façon à assurer un continuum étroit entre les services, mesures et programmes des deux ministères [...] ». La régionalisation de l'immigration constituait l'un des quatre axes d'intervention de l'Entente, dont l'un des « enjeux » était de « créer une synergie entre les dispositifs du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale liés à la régionalisation de l'immigration. »

La Passerelle se retrouvait aussi, en 2008, dans le Plan des mesures pour renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants (mesure 4.1)<sup>9</sup>. Elle y était présentée comme un moyen de mettre « davantage en commun les efforts du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que de leurs partenaires [...] ». Les différents axes d'intervention suivants prévus pour La Passerelle y étaient mentionnés : communiquer des offres d'emploi en région aux Montréalais, faciliter l'embauche d'immigrants en région, améliorer la connaissance du travail et de la vie en région par les séjours exploratoires, coordonner les mesures et les activités de régionalisation à Montréal, faire connaître la main-d'œuvre immigrante et valoriser son potentiel auprès des entreprises en région ainsi qu'accroître l'offre de services d'accueil aux personnes immigrantes en région.

Le Guide des mesures et des services d'emploi d'Emploi-Québec (chap. 5.12) a rendu La Passerelle davantage opérationnelle. Dans ce chapitre, dont la dernière mise à jour date de 2011, elle était décrite comme un ensemble « d'actions et des dispositifs qui visent un meilleur arrimage entre les offres d'emploi en région, et, prioritairement, les demandes d'emploi des nouveaux arrivants de la région métropolitaine de Montréal. » Son « objectif premier » était « d'augmenter le nombre de personnes immigrantes en recherche d'emploi qui optent pour une migration secondaire vers une région afin de s'y établir de façon durable. » Elle était divisée en « deux grands volets » : l'aide aux employeurs en région ayant besoin de main-d'œuvre et le soutien aux individus pour l'obtention d'un emploi et l'établissement en région.

Les organismes PROMIS et Le Collectif ont été désignés en 2009-2010 pour mettre en œuvre La Passerelle. L'organisme ALPA s'est ajouté un an plus tard. La Passerelle a alors été « greffée » aux ententes existantes avec ces organismes. Il s'agissait ainsi de « profiter de l'expertise et du réseau de partenariat de ces organismes. » Un quatrième organisme de régionalisation de la RMM se nomme Carrefour BLÉ et son financement relève uniquement du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration dans le cadre du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI<sup>10</sup>). Contrairement aux trois autres, le Carrefour BLÉ n'a pas d'entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale dans le cadre de La Passerelle.

Les années suivant la mise en place de La Passerelle en 2011 ont toutefois vu la disparition d'instances de concertation telles que les conférences régionales d'élus (CRÉ) et les directions régionales du ministère de l'Immigration, ce qui a compromis le fonctionnement de La Passerelle puisque celle-ci reposait sur la concertation et le leadership gouvernemental. En effet, certains des organismes identifiés en 2011 étaient des CRÉ et des centres locaux de développement (CLD), qui ont été abolis, comme ça a été le cas des directions régionales du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration à la même époque. Les programmes du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ont aussi connu différents changements, du PRI (Programme régional d'intégration) et PANA (Programme d'accompagnement des nouveaux arrivants), au PASI et au PAC (Programme d'appui aux collectivités), en passant par le PRINT (Programme réussir l'intégration) et le PMD (Programme mobilisation diversité). Par conséquent, La Passerelle s'est retrouvée à être considérée comme une

---

9. Gouvernement du Québec (2008). Pour enrichir le Québec. Intégrer mieux : Mesures pour renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (mars).

10. Le PASI « est destiné à favoriser la pleine participation, en français, des personnes immigrantes à la vie collective par une aide financière aux organismes ou aux personnes immigrantes. » Cf.

[https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/NOR\\_accompagnement\\_soutien\\_integration\\_2021-2023.pdf](https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/NOR_accompagnement_soutien_integration_2021-2023.pdf)

mesure d'emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, alors que le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration a poursuivi ses efforts en régionalisation de façon parallèle et séparée.

### **1.1.2 FINANCEMENT OCTROYÉ ET SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES**

Dans le cadre de La Passerelle, les trois organismes mandataires mentionnés précédemment ont comme mandat de soutenir les individus dans leur recherche d'emploi et leur établissement en région. Le schéma de la page suivante présente les principaux intrants, activités et extrants de La Passerelle. Le financement relevant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a été octroyé dans le cadre de services unitaires que ces organismes appellent SAE-R (services d'aide à l'emploi - régionalisation)<sup>11</sup>. Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale y a investi 318 000 \$ en 2020-2021 en plus de quelques dizaines de milliers de dollars en frais supplémentaires remboursés (frais de transport pour entrevue d'embauche, frais de déménagement). Le coût par client de cette mesure a légèrement augmenté entre 2011-2012 (460 \$ par client) et 2019-2020 (539 \$ par client). Cela en fait « l'un des services d'employabilité les moins coûteux » selon ce qu'ont souligné des intervenants rencontrés. Dans un état de situation produit à l'automne 2019 par la Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal, ce coût ressort comme étant inférieur à ceux des services de « placement assisté » dans la région de l'Île-de-Montréal (863 \$) et des services spécialisés en approche globale (de 1 003 \$ à 1 905 \$).

Le nombre maximal de places disponibles pour des participants est aussi demeuré constant durant cette période, fluctuant entre 581 et 620 selon les années. Des changements ont toutefois été apportés pour 2021-2022. En effet, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, le financement a été augmenté à 870 \$ par client, tandis que les ententes ont été enrichies d'un volet « concertation et développement d'affaires avec les régions ». Les organismes mandataires estiment que ce financement s'avère insuffisant au regard des efforts supplémentaires requis. Ils comparent ces services aux SAE du groupe 6 (appelés services spécialisés<sup>12</sup>), pour lesquels le financement par individu est supérieur : « Le fait d'amener quelqu'un en région requiert plus d'expertise. C'est plus long. Il faut leur vendre la région. Il y a une connaissance requise du conseiller. »

Les organismes mandataires de la RMM financés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale reçoivent aussi un montant du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration pour la régionalisation dans le cadre du PASI (1 925 000 \$ annuellement aux trois organismes pour Emplois en région<sup>13</sup>). Sur la base des informations recueillies, il s'avère difficile de départager clairement ce qui est financé par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ce qui l'est par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Les intervenants sont d'avis que la reddition de comptes est ainsi dupliquée. Ces derniers semblent aussi s'entendre sur le fait que l'indicateur de résultat basé sur le nombre de personnes inscrites s'avère insuffisant, dans la mesure où l'objectif est le déménagement en région : « L'indicateur ultime, pour nous, est le déménagement, le fait de trouver un emploi dans ses compétences en région. » Dans le cadre du volet régionalisation du PASI, les trois organismes doivent à cet égard atteindre une cible annuelle d'environ 1 000 établissements en région.

---

11. Cette mesure entre dans la catégorie des services unitaires et est appelée « soutien structuré à la recherche d'emploi » ou SAE groupe 4. Cf. Guide des mesures et des services d'emploi, Emploi-Québec, chap. 5.1.

12. Il s'agit de services en approche globale, comparativement aux services du groupe 4 qui sont unitaires. Cf. Guide des mesures et des services d'emploi, Emploi-Québec, chap. 5.1.

13. Voir la description d'Emplois en région à l'encadré « Condition de succès n° 10 ».

## OFFRE DE SERVICES AUX CANDIDATS DE LA RMM INTÉRESSÉS À S'ÉTABLIR EN RÉGION ET AUX EMPLOYEURS EN RÉGION AYANT BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE



### 1.2 SERVICES OFFERTS AUX BÉNÉFICIAIRES

Selon l'entente interministérielle de 2008 et le Guide des mesures et des services d'emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, les services à offrir dans le cadre de La Passerelle se divisent en deux volets :

- 1) Aide aux employeurs en région aux prises avec une rareté de main-d'œuvre.
- 2) Soutien à l'individu dans leur recherche d'emploi et leur établissement en région.

Les services prévus dans La Passerelle sont effectivement disponibles par le biais des organismes de régionalisation et de certains organismes partenaires en région. Ceux-ci ne les associent toutefois pas explicitement à La Passerelle et quelques différences existent comme le montre le tableau à la fin de cette section. D'ailleurs, parmi les organismes communautaires rencontrés œuvrant en employabilité et en immigration, presque aucun ne connaissait La Passerelle, mais tous étaient familiers avec un ou plusieurs organismes mandataires (voir l'encadré « Condition de succès n° 1 »).

#### CONDITION DE SUCCÈS N° 1 : CONNAISSANCE DE LA PASSERELLE

Parmi les parties prenantes impliquées dans l'intégration en emploi des personnes immigrantes, le nom « Passerelle pour l'emploi en région » est inconnu ou a été oublié. Des personnes rencontrées ont affirmé n'en avoir jamais entendu parler auparavant, malgré leur longue expérience dans le domaine de l'employabilité : « La Passerelle pour l'emploi, j'ai passé une journée à me questionner [avant l'entrevue]. On a été étonné de voir que c'était encore dans le guide des mesures et services, car je pensais que c'était mort. [...] Sauf les anciens, c'est sûr que les nouveaux n'ont jamais entendu parler de ça. » Le fait de nommer spécifiquement les mesures prévues dans La Passerelle a provoqué davantage de réponses affirmatives. Les services des organismes mandataires de la RMM sont aussi connus chez les organismes en employabilité et en immigration en région. Dans une moindre mesure, des personnes interrogées étaient aussi familières avec le soutien financier pour les frais de transport et de déménagement.

La communication et la diffusion d'informations à propos des mesures disponibles sont des solutions qui sont revenues à plusieurs reprises : « Il y a actuellement une déperdition de l'information. Il y a des gens qui arrivent dans le processus de régionalisation trop tard. Peut-être qu'on ne met pas suffisamment les mesures de l'avant pour inciter les gens à les utiliser. » La capacité des organismes mandataires à faire connaître ces services auprès de l'ensemble des nouveaux arrivants à Montréal est aussi confrontée à ce qui est qualifié de « compétition entre les organismes » pour atteindre leurs cibles. Cette compétition serait un désincitatif à la collaboration.

En dehors de la RMM, les différents acteurs qui interviennent auprès des personnes immigrantes seraient mieux outillés, selon un intervenant, si on leur transmettait un « descriptif fiable » de La Passerelle et des informations « concrètes et précises » sur les mesures disponibles pour la régionalisation. Dans les services offerts aux employeurs en région, les conseillers aux entreprises, qui sont « la première porte » pour les entreprises, gagneraient à mieux connaître les ressources en place à Montréal et dans les autres ministères, car ils seraient davantage certains de transmettre la bonne information.

### 1.2.1 VOLET 1 : AIDE AUX EMPLOYEURS

En principe, l'aide aux employeurs (volet 1) consisterait à donner à ceux-ci un « accès à un plus grand bassin de main-d'œuvre. » Des organismes identifiés dans chaque région et appelés « pivots »<sup>14</sup> devraient jouer le rôle de « porte d'entrée des demandes des employeurs qui souhaitent bénéficier de La Passerelle. » Ces organismes, ainsi que les services aux entreprises du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, devraient offrir à celles-ci de l'information au sujet des mesures disponibles, les aider à préciser leurs besoins en main-d'œuvre et transmettre les offres d'emploi aux organismes mandataires de la RMM pour qu'ils les diffusent et effectuent la recherche de candidats.

Du point de vue des partenaires sur le terrain, le volet « Aide aux employeurs » se traduit surtout par la transmission d'offres d'emploi en région aux organismes mandataires, mais un tel service existe en dehors du cadre de La Passerelle. Un organisme mandataire estime que les offres d'emploi peuvent être transmises par les employeurs directement ou par le biais des organismes partenaires en région : « Tout ce qui peut nous aider à favoriser la régionalisation, on le prend. » Le recours à la formule des organismes pivots comme porte d'entrée des offres d'emploi n'existe pas non plus dans le cadre de La Passerelle. Selon une personne qui était présente au début de La Passerelle, ce volet n'a jamais pris son envol, les organismes de régionalisation ayant « continué à faire comme avant » avec les mêmes « partenaires qui se connaissaient déjà ».

Les organismes mandataires de Montréal reçoivent donc des offres d'emploi par le biais de leurs partenaires de longue date ou de nouveaux partenaires (des organismes spécialisés en immigration et en employabilité ou des MRC). Ils cherchent aussi à entrer en contact direct avec les employeurs en région : « C'est une très bonne chose. Ça aide nos conseillers à connaître les entreprises et à les vendre auprès des chercheurs d'emploi. » Selon une personne responsable, de plus en plus d'entreprises feraient directement appel aux organismes mandataires. L'encadré intitulé « Exemple d'une intervention réussie » illustre un scénario de collaboration, qualifié d'idéal, entre une entreprise en région et un organisme mandataire, aidés par un membre du personnel des services aux entreprises de Services Québec qui joue un rôle d'intermédiaire.

Sur le plan de la sensibilisation et de l'information aux employeurs, tant les organismes de la RMM que ceux qui se trouvent en région ont mentionné avoir des liens avec les employeurs, que ce soit pour bien comprendre leurs besoins, pour faire connaître la culture de l'entreprise aux candidats, ou pour inciter les employeurs à rendre leurs offres d'emploi plus attrayantes. Ces services ne relèvent toutefois pas de La Passerelle et peuvent être financés par le biais d'autres mesures ou programmes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Les organismes offrent par exemple des conseils sur les ajustements à apporter aux offres d'emploi (p. ex., l'importance du permis de conduire et de la maîtrise du français ou encore la reconnaissance de la formation reçue à l'international). « Toi aussi tu dois faire un effort », leur disent-ils en somme. Plusieurs ont souligné le travail qui reste à faire pour sensibiliser les employeurs à propos des différentes dimensions de l'intégration d'un travailleur étranger.

Des organismes spécialisés en immigration en région ont aussi joué un rôle pour soutenir des employeurs ayant embauché un nombre important de travailleurs immigrants en

- aidant l'entreprise à préparer le milieu de travail pour l'accueil de ces travailleurs;
- informant et accompagnant ces travailleurs dans différentes démarches telles que l'obtention du permis de conduire, la prise de rendez-vous médicaux, le déneigement, le changement de pneus, la distribution de vêtements, etc.;

---

14. Dans les documents de la mesure, dont la dernière mise à jour date de février 2011, il devait y avoir un à deux organismes pivots par région, sauf en Montérégie où il devait y en avoir cinq. Il pouvait s'agir d'un CLD, d'une CRÉ ou d'un organisme communautaire spécialisé en immigration ou en intégration en emploi. Cf. *Guide des mesures et des services d'emploi*, Emploi-Québec, chap. 5.12.

- s'impliquant pour aider les conjointes ou les conjoints des travailleurs embauchés à trouver un emploi en les mettant en contact avec des employeurs;
- prenant en charge des travailleurs mis à pied afin de pouvoir gérer leur permis de travail et éviter qu'ils ne se retrouvent en difficulté.

Les directions régionales du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ont aussi comme mission de contribuer à la sensibilisation et à la transmission d'informations aux employeurs. Elles leur offrent des outils leur permettant d'attirer et de retenir les travailleurs issus de l'immigration tout en leur faisant connaître les différents services et mesures disponibles, tels que la formation, les ressources communautaires, les permis requis, les programmes d'aide financière, etc. Dans les entrevues réalisées, le lien entre ces services axés sur l'aide aux employeurs et La Passerelle ont été que très rarement abordés, puisque ce nom n'est plus utilisé sur le terrain (voir l'encadré « condition de succès n° 1 »).

#### EXEMPLE D'UNE INTERVENTION RÉUSSIE

Un membre du personnel d'un bureau de Services Québec situé dans une région périphérique a pris en charge la demande de soutien d'une entreprise qui cherchait des préposés pour travailler dans des résidences pour personnes en perte d'autonomie. Il l'a mise en contact avec l'un des organismes mandataires de la RMM. Une première rencontre virtuelle sur Zoom a servi à expliquer à l'entreprise ce qu'elle peut faire pour que des candidats préfèrent cette offre à une autre plus proche de Montréal. Des organismes communautaires locaux ont ensuite présenté la région et l'entreprise aux conseillers de l'organisme mandataire. Les critères de sélection importants ont été identifiés en collaboration (p. ex., détenir un permis de conduire, parler un français de base). Sur les 50 personnes inscrites au webinaire, une douzaine a passé une entrevue en ligne et cinq ont été retenues.

Selon le gestionnaire de l'entreprise, c'est à la suite de l'implication de l'organisme mandataire que « ça a débloqué, car ils étaient vraiment au courant et sur le terrain. Ça n'a pas été long. » Selon le membre du personnel de Services Québec, le conseiller de l'organisme mandataire de la RMM « a été la clé du succès, car il connaît bien sa clientèle. » Le bureau de Services Québec a quant à lui soutenu l'entreprise dans le processus de francisation des nouveaux arrivants. Le gestionnaire de l'entreprise se dit très satisfait : « Je n'ai eu rien à faire. Ça a été clé en main. » Désormais, les conseillers de l'organisme mandataire connaissent bien l'entreprise et ses besoins. Ils sont en mesure de lui transmettre des candidats au fur et à mesure. Selon un gestionnaire de cet organisme, « c'est le but ultime d'arriver au maillage individuel [entre les individus et les besoins des entreprises en région]. »

### 1.2.2 VOLET 2 : SOUTIEN À L'INDIVIDU

Le soutien à l'individu (volet 2) reposerait en grande partie sur les organismes mandataires de la RMM. Pour qu'ils puissent accomplir leur mission, ceux-ci sont subventionnés dans le cadre de la mesure SAE groupe 4 (ou SAE-R) et devraient offrir « un service de soutien structuré à une recherche d'emploi dirigée vers les autres régions du Québec ». Les activités éligibles sont les suivantes :

- préparer la personne;
- la jumeler avec des offres d'emploi;
- l'informer des conditions de remboursement des frais par Services Québec (ci-dessous);
- transmettre des candidatures vers les régions;
- accompagner la personne sur le plan logistique en collaboration avec les organismes en région.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, par le biais de Services Québec, a la responsabilité d'offrir une aide financière en vue de couvrir les frais de transport liés à des déplacements pour des entrevues d'embauche, ainsi que les frais pour un déménagement en région (aide conditionnelle à l'obtention d'un emploi). Selon les modalités de La Passerelle, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration est quant à lui chargé de couvrir les frais pour l'organisation de séjours exploratoires. Il doit aussi rembourser des frais d'hébergement aux candidats et financer les organismes en région pour les services d'aide à l'établissement (accompagnement et soutien à l'intégration de la personne et de sa famille). Dans le volet « Régionalisation » du PASI (2021-2023), la nature du service financé est décrite de façon plus large : « Fournir à la personne immigrante

de l'information sur les possibilités d'installation et d'emploi hors de la région métropolitaine de recensement de Montréal et, au besoin, l'orienter vers la région de son choix, la guider et la mettre en contact avec les organismes établis hors de la région métropolitaine de recensement de Montréal qui œuvrent à l'accompagnement des nouveaux arrivants. »<sup>15</sup>

Les trois organismes mandataires de la RMM financés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale fournissent effectivement les services prévus dans le cadre de la mesure SAE groupe 4 (ou SAE-R). Ils n'associent toutefois pas ces services explicitement à La Passerelle. Ces services sont décrits comme une préparation et un soutien à la recherche d'emploi (counseling et relation d'aide), avec une emphase sur la préparation à un déménagement en région (information sur la région et les emplois disponibles, recherche d'emploi, soutien sur le plan logistique) et un suivi auprès des participants pour favoriser une installation durable en région.

Pour une des personnes rencontrées, lorsqu'on compare ces services aux autres initiatives de jumelage entre des employeurs et des candidats, c'est cet accompagnement soutenu et professionnel (conseils personnalisés sur la démarche de recherche d'emploi par un intervenant ayant l'expertise requise) qui représente la valeur ajoutée du SAE groupe 4. Selon cette personne, « si la régionalisation se limitait simplement à ouvrir la porte aux entreprises et si les organismes devenaient des bassins de recrutement pour les entreprises, ce serait trop facile et ce ne serait pas durable. » C'est aussi le service le plus utilisé par les candidats ayant répondu au sondage (19 personnes sur 28). Le soutien dans la préparation pour une entrevue d'embauche a quant à lui été utilisé par 13 des 28 répondants. Les deux services sont jugés utiles par ceux-ci, mais l'assistance dans la recherche d'emploi est plus appréciée, avec une moyenne de 5,47 contre 4,92 sur une échelle de 1 à 6 (1 correspondant à pas du tout utile et 6 à très utile).

Le paiement des frais de déménagement est aussi utilisé par un certain nombre de participants. Une des personnes rencontrées estime que les frais de déménagement ont été remboursés à 9 participants sur 10 ayant obtenu un « emploi éloigné ». L'utilisation de cette mesure a toutefois varié entre les organismes en 2019-2020, comme le montre le tableau ci-dessous. En effet, les organismes A et C ont fait rembourser des frais à plus de deux fois plus de participants que l'organisme B, en proportion du nombre total de participants.

Cette mesure est considérée par les parties prenantes comme un complément important à l'offre de services en régionalisation, tout particulièrement le remboursement des frais de déménagement. Des personnes interviewées ont mentionné que ce soutien financier pouvait s'avérer « très, très utile, certains n'ayant pas du tout d'argent. [Les coûts de déménagement] en arrêteraient plusieurs. » Le remboursement pour l'entrevue d'embauche est moins utilisé, particulièrement à la suite de la pandémie et avec l'utilisation plus fréquente des entrevues en virtuel. Cette mesure est néanmoins jugée utile pour sécuriser les gens : « "Viens, tout est gratuit. Viens explorer avec moi." » Trois des 28 répondants au sondage administré auprès des candidats immigrants ont écrit « le remboursement des frais de déménagement » comme motivation de participer au programme, et ce, sans que cela soit proposé dans les choix de réponse. D'ailleurs, 64 % des répondants ont eu recours à l'un ou l'autre de ces remboursements et tous ont affirmé que ces mesures avaient été utiles.

---

15. Cf. Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (2021). *Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration 2021-2023*, en ligne, [https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/NOR\\_accompagnement\\_soutien\\_integration\\_2021-2023.pdf](https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/partenaires/NOR_accompagnement_soutien_integration_2021-2023.pdf)

**REMBOURSEMENT DES FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DES FRAIS DE DÉMÉNAGEMENT EN  
2019-2020 ET EN 2021-2022\***

| 2019-2020    |                      |                 |                       |                  | 2021-2022**             |              |                       |                  |
|--------------|----------------------|-----------------|-----------------------|------------------|-------------------------|--------------|-----------------------|------------------|
| Organisme    | Frais de déplacement | Montant         | Frais de déménagement | Montant          | Frais de déplacement*** | Montant      | Frais de déménagement | Montant          |
| A            | 9                    | 516 \$          | 12                    | 8 558 \$         | 0                       | 0 \$         | 5                     | 4 179 \$         |
| B            | 8                    | 502 \$          | 13                    | 8 979 \$         | 1                       | 25 \$        | 6                     | 4 913 \$         |
| C            | 41                   | 3 936 \$        | 27                    | 14 729 \$        | 0                       | 0 \$         | 12                    | 8 974 \$         |
| <b>Total</b> | <b>58</b>            | <b>4 953 \$</b> | <b>52</b>             | <b>32 266 \$</b> | <b>1</b>                | <b>25 \$</b> | <b>23</b>             | <b>18 066 \$</b> |

\* Les données pour 2020-2021 et pour les années antérieures à 2019-2020 ne sont pas disponibles.

\*\* Données partielles.

\*\*\* La pandémie a fait en sorte que les entrevues se déroulent presque toujours en virtuel, donc les candidats n'ont plus à se déplacer.

L'organisme mandataire financé par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration est financé uniquement par le biais du PASI, ce qui le distingue des trois autres qui sont financés à la fois par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Il n'offre donc pas de services d'employabilité et il ne rembourse pas non plus les frais de déplacement ou de déménagement couverts par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il affirme offrir néanmoins un remboursement d'un montant inférieur à même ses budgets aux candidats qui déménagent en région. Ses services consistent à présenter le programme de régionalisation lors des sessions « Objectif intégration », à réaliser des présentations de régions dans les locaux de l'organisme, ainsi qu'à organiser des séjours exploratoires et des visites dans des salons de l'emploi régionaux avec des participants. Cet organisme fait aussi la promotion des régions dans ses rencontres individuelles avec les participants, en présentant les régions et les emplois disponibles.

**CONDITION DE SUCCÈS N° 2 : CAPACITÉ DES ORGANISMES EN RÉGION À RÉPONDRE À L'ENSEMBLE DES BESOINS DES CANDIDATS POUR PRENDRE  
LE RELAIS DES ORGANISMES DE LA RMM**

L'intégration en emploi doit être au cœur des efforts de régionalisation selon les intervenants : « Faire la régionalisation sans y greffer le morceau emploi, ça ne fonctionne pas. » D'ailleurs, trouver un emploi était la principale motivation de la moitié des répondants du sondage administré auprès des candidats immigrants, alors que pour l'autre moitié, c'était d'obtenir de l'information sur le Québec et les possibilités de s'établir en dehors de la RMM. Pour répondre à ces besoins, l'offre de services en région doit couvrir ces différents besoins, que ce soit en employabilité ou en accueil et intégration sociale. Des organismes y parviennent en étant financés à la fois par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, ou en entretenant une collaboration et des mécanismes de référencement avec un autre organisme dont les services sont complémentaires.

Des séjours exploratoires ont aussi été organisés comme cela est prévu, mais ne se déroulent pas nécessairement dans le cadre de La Passerelle. Les séjours exploratoires profitent de la collaboration entre les organismes mandataires, qui partagent des coûts (location d'un autobus) et mettent en commun leur clientèle afin de créer des groupes plus nombreux. La perception à l'égard de cette activité est plutôt positive : « Pas tout le monde aime ça, mais je pense que ça donne des résultats intéressants. Les immigrants viennent de pays où il n'y a pas d'infrastructures en région. Quand on fait les visites exploratoires, ils découvrent le niveau de développement, la qualité de vie, les prix plus bas notamment pour les maisons et le coût de la vie. Les possibilités d'emploi et le fait que les régions sont très accueillantes. Ils voient les infrastructures, les écoles, garderies, ils se sentent plus rassurés. » L'implication des parties prenantes en région serait essentielle pour assurer la réussite de ces visites. Parmi les 28 répondants au sondage, 13 ont participé à un séjour exploratoire et tous sauf un ont jugé cette activité utile.

Des organismes hors RMM collaborent avec les organismes mandataires, sans toutefois être officiellement désignés dans le cadre de La Passerelle. Ils jouent un rôle clé sur le plan de l'accueil, de l'installation et de l'intégration des participants dans leur nouvelle communauté, puisque ces aspects se trouvent au cœur de leur mission. C'est pourquoi ces organismes se consacrent d'abord à la relation d'aide et se concentrent sur les besoins

des participants avant tout. Selon une des personnes rencontrées, « ces partenaires ont été une des clés du succès pour l'intégration. » Un organisme a par exemple créé un répertoire de services afin d'indiquer à la personne immigrante les lieux essentiels pour la satisfaction de ses besoins : emploi, garderie, santé, etc. Une autre contribution de ces organismes est de se rendre ponctuellement à Montréal pour présenter les emplois et la vie dans leur région. Ils participent aussi à des salons de l'emploi ou de l'immigration.

#### COMPARAISON ENTRE LES SERVICES PRÉVUS ET CEUX QUI SONT OFFERTS

| Services prévus dans le<br>Guide des mesures et services                                                     |                                                                                                                                                      | Services offerts                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Volet 1</b><br>Aide aux employeurs en<br>région aux prises avec<br>des besoins en main-<br>d'œuvre        | Les organismes pivots et les services aux entreprises du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale sensibilisent et informent les employeurs | Différents services, qui existent en dehors de La Passerelle, sont proposés par les organismes en région pour soutenir les employeurs. Les services aux entreprises du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale leur recommandent des employeurs |
|                                                                                                              | Les organismes pivots diffusent des offres d'emploi                                                                                                  | Les organismes de la RMM reçoivent des offres d'emploi et transmettent des candidatures par le biais d'organismes partenaires en région ou directement aux employeurs                                                                                     |
| <b>Volet 2</b><br>Soutien à l'individu<br>pour l'obtention d'un<br>emploi et<br>l'établissement en<br>région | Remboursement de frais de déplacement et de déménagement                                                                                             | Possibilité du remboursement des frais de façon inégale selon l'organisme mandataire                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                              | Soutien aux séjours exploratoires                                                                                                                    | Les organismes mandataires organisent en collaboration des séjours exploratoires qui dépassent le cadre de La Passerelle                                                                                                                                  |
|                                                                                                              | Soutien à la recherche d'emploi et lors de l'entrevue d'embauche                                                                                     | SAE groupe 4 (soutien à la recherche d'emploi et lors de l'entrevue d'embauche) avec une emphase sur les emplois et la vie en région                                                                                                                      |
|                                                                                                              | Soutien en matière d'aide à l'établissement                                                                                                          | Offre de service des organismes en région financés par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (soutien en matière d'aide à l'établissement)                                                                                |

### CONDITION DE SUCCÈS N° 3 : COLLABORATION ENTRE LES ORGANISMES EN RÉGION

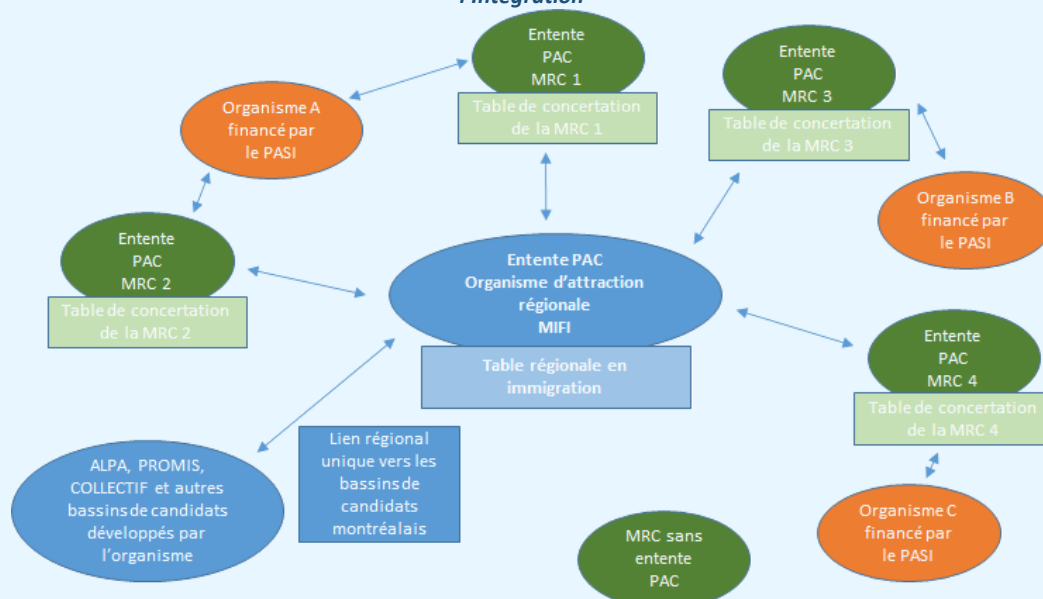
Dans les régions où les acteurs sont satisfaits de la collaboration entre les organismes, les aspects importants mentionnés sont la bonne connaissance des rôles respectifs, la communication (rencontres et instances de concertation) et les relations de proximité entre les conseillers pour favoriser la référence. Le leadership au niveau d'une région ou d'un regroupement de MRC jouerait un rôle important pour favoriser l'efficacité des interventions. De cette façon, les organismes mandataires de la RMM n'ont besoin de communiquer qu'avec un seul partenaire dans la région plutôt que plusieurs organismes qui les contactent successivement. Ultimement, les régions mieux structurées seraient en mesure d'offrir un meilleur soutien aux personnes régionalisées. De plus, cela inciterait les organismes mandataires à y recommander des candidats, sachant que ces derniers risquent de mieux réussir leur transition en comparaison avec une région où ils recevraient moins de soutien : « Si on veut être responsable et conséquent, on ne peut pas envoyer une famille dans la gueule du loup, dans une région mal organisée et qui n'encadrera pas correctement les personnes. »

Afin de stimuler cette collaboration et de mobiliser les acteurs sur le terrain, les intervenants ont des attentes élevées à l'égard des réseaux régionaux du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Ceux-ci seraient bien placés pour jouer un rôle de leader qui entreprend des actions, favorise la concertation et réduit les tensions.

Dans les régions plus peuplées ou possédant un grand nombre de parties prenantes, une structure formelle de concertation peut s'avérer souhaitable. Une région a choisi cette voie (voir le schéma ci-dessous). Elle a identifié un organisme qui se trouve au centre de cette structure et dont la responsabilité principale est la régionalisation et l'attraction. Il est donc le seul à communiquer avec les organismes mandataires de la RMM : « Il n'enlève rien aux autres, car il ne fait pas d'accueil et d'intégration, qui restent la responsabilité des organismes financés par le PASI. » Les tables de concertation permettraient quant à elles d'impliquer l'ensemble des parties prenantes, incluant les organismes en employabilité, les CJE, les autres organismes, les ministères fédéraux et provinciaux ainsi que les municipalités. Cette démarche a permis de « découper le territoire pour éviter les conflits », « créer des maillages et aider les organismes à s'entendre », « faire ressortir la force de la mobilisation », ainsi que « prendre le lead des tables en co-ordination avec les autres organismes et un employeur ». Une autre région a mentionné que cette structure l'avait inspirée et qu'elle était en train de mettre en place un fonctionnement similaire.

Dans les régions moins peuplées, la concertation semble plus facile à cause de la proximité et de la connaissance mutuelle entre les parties prenantes. Cela n'a pas empêché la Gaspésie de se doter de la stratégie régionale « Vivre en Gaspésie »\*, qui contribue à établir une structure régionale, à clarifier les rôles de chacun et à agir sur l'attraction de candidats. En somme, les intervenants sont d'avis que le leadership est important, mais que des initiatives propres à chaque région doivent émerger et être adaptées aux réalités spécifiques des villes et MRC.

#### STRUCTURE MISE EN PLACE DANS UNE RÉGION À L'INITIATIVE D'UNE DIRECTION RÉGIONALE DU ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration\*\*



\* « Vivre en Gaspésie est une stratégie régionale visant à contribuer à la croissance démographique et à l'occupation dynamique des territoires de la Gaspésie. Portée par une cinquantaine d'organisations partenaires, elle mise sur la collaboration et la concertation des intervenants concernés par les enjeux démographiques. Concrètement, ses actions s'articulent autour de trois axes : la valorisation de la région auprès de la population, l'attraction de nouvelles personnes et l'intégration des nouveaux arrivants. » Cf. <https://vivreengaspesie.com/la-strategie/>

## 1.3 CARACTÉRISTIQUES DES CANDIDATS PARTICIPANTS

### 1.3.1 NOMBRE DE PERSONNES QUI PARTICIPENT ET QUI COMPLÈTENT LEUR PARTICIPATION

De 2016-2017 à 2018-2019, le nombre de nouveaux participants a atteint 1 779 selon la compilation réalisée par la Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal, soit une moyenne annuelle de 593 nouveaux participants pour les trois organismes mandataires ayant une entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale dans le cadre de La Passerelle. Cela correspondait à la cible fixée à 590. Le tableau ci-dessous montre que le nombre de participations tend à diminuer depuis 2019-2020. Cela est attribuable, selon les organismes, non seulement à la diminution des références, mais aussi à la pandémie survenue à partir de mars 2020 et à ses conséquences sur les procédures d'immigration, les comportements des chercheurs d'emploi, l'accès aux services ainsi que les limites imposées aux déplacements en région. L'organisme financé par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration rapporte de son côté avoir atteint autour de 1 000 participations en 2018-2019 et 2019-2020 et 615 en 2020-2021.

**NOMBRE DE PARTICIPANTS PAR ANNÉE SELON LEUR ANNÉE DE DÉBUT DE PARTICIPATION,  
2015-2016 À 2020-2021, CHEZ LES TROIS ORGANISMES AYANT UNE ENTENTE AVEC LE MINISTÈRE DE L'EMPLOI  
ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE  
DANS LE CADRE DE LA PASSERELLE**

| Année         | Nombre de participants | Proportion (en % du total) |
|---------------|------------------------|----------------------------|
| 2015-2016     | 504                    | 12,2                       |
| 2016-2017     | 745                    | 18,0                       |
| 2017-2018     | 749                    | 18,1                       |
| 2018-2019     | 811                    | 19,6                       |
| 2019-2020     | 716                    | 17,3                       |
| 2020-2021     | 504                    | 12,2                       |
| <b>Total*</b> | <b>4029</b>            | <b>100,0</b>               |

Source : Données administratives du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale en date de juillet 2021.

\*Parmi les 4 029 participants, près de 700 ont participé à au moins deux reprises au programme.

Une forte proportion de candidats complète sa participation. Le tableau ci-dessous indique que les abandons ne représentent que 1 % du total. Outre les abandons, les autres motifs de participation non complétée sont le transfert vers une autre mesure ou un autre service (161 personnes), un déménagement (102 personnes), le retour aux études (76 personnes) ou l'obtention d'un emploi (70 personnes).

**RÉSULTAT DE FIN DE PARTICIPATION, PARTICIPANTS AYANT DÉBUTÉ  
DE 2015-2016 À 2020-2021 DANS LE CADRE DU SAE-R**

| Résultat                                      | Nombre de participants | Proportion (en % du total) |
|-----------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
| Participations complétées                     | 3452                   | 85,7                       |
| Participations en cours                       | 105                    | 2,6                        |
| Participations non complétées - abandons      | 42                     | 1,0                        |
| Participations non complétées - autres motifs | 430                    | 10,7                       |
| <b>Total</b>                                  | <b>4029</b>            | <b>100,0</b>               |

Source : Données administratives en date de juillet 2021.

## CONDITION DE SUCCÈS N° 4 : BASSIN DE CANDIDATS AYANT ACCÈS À LA PASSERELLE

### Connaissance des services

Plusieurs personnes nouvellement arrivées dans la RMM ne s'inscrivent pas nécessairement dans l'un des organismes mandataires, ce qui limite le bassin de candidats à la régionalisation. Les principales raisons mentionnées sont le nombre et la diversité d'organismes où ils peuvent se rendre, la méfiance à l'égard des institutions à cause du vécu des personnes dans leur pays d'origine, ainsi que le peu de références effectuées par les autres partenaires. Les intervenants interviewés se demandent dans quelle mesure les nouveaux arrivants résidant dans la RMM entendent parler des régions du Québec : « Ce ne sont pas tous les partenaires financés à Montréal qui réfèrent naturellement [vers les organismes mandataires] ou qui font la promotion des régions. Il y a un gros bassin [de nouveaux arrivants] à Montréal, mais ce n'est pas tout le monde qui tire dans le même sens. » Le sondage administré auprès des candidats immigrants révèle que plus de la moitié des répondants ont entendu parler des services de l'un des organismes mandataires par le biais du Web, des réseaux sociaux ou de leur entourage, les autres en ayant été informés par le biais d'un bureau de Services Québec, d'un organisme en employabilité ou lors d'une séance d'accueil et d'information destinée aux nouveaux arrivants. Un répondant a d'ailleurs souligné que ces services « devraient être mieux promus, pendant la francisation, par exemple. »

La circulation de l'information constituerait un ingrédient essentiel pour améliorer l'accessibilité de La Passerelle. Selon plusieurs intervenants, il faut investir dans la promotion, faire en sorte que les services et programmes soient présentés clairement et simplement et que la porte d'entrée pour y accéder soit facile à trouver. Par exemple, l'organisme mandataire de la RMM relevant du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration affirme avoir plus de facilité à recruter des candidats et à atteindre ses objectifs parce qu'il est associé étroitement à un organisme qui offre la session « Objectif intégration » à un grand nombre de personnes (formation aux personnes immigrantes financée par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration). Il estime que cela lui « permet de rejoindre un grand nombre de nouveaux arrivants ». Pour accroître son bassin de candidats, un autre organisme propose quant à lui que tous les primo-demandeurs à l'aide sociale répondant aux critères soient recommandés aux organismes mandataires, par les bureaux de Services Québec (BSQ) et dans le cadre d'Objectif emploi.

### Critères d'admissibilité

Certains critères d'admissibilité limitent aussi l'accès à La Passerelle. Plusieurs ont évoqué l'importance de les assouplir, car ceux-ci sont « limitatifs en termes de recrutement et de bassins d'immigrants potentiels », diminuant ainsi la capacité à répondre aux demandes nombreuses des entreprises en région. Le critère le plus souvent mentionné est qu'une personne ne doit pas être arrivée au Canada plus de cinq ans auparavant pour avoir accès aux services du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ce critère, qui n'était déjà plus en vigueur pour les organismes relevant du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et qui a aussi été retiré par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale à l'automne 2021, suscitait un mécontentement chez les intervenants. La stratégie évoquée par des organismes était de compenser par d'autres sources de financement afin d'offrir un minimum de services aux personnes arrivées depuis plus de cinq ans. Selon un intervenant, même si « d'un point de vue théorique, on se dit que la personne [qui est au Canada depuis plus de cinq ans] a besoin de moins d'accompagnement, d'un point de vue empirique, ça ne fait pas de sens sur le terrain. On sait que tout le monde est susceptible d'avoir envie ou besoin de quitter Montréal. » De plus, les obstacles vécus par les personnes immigrantes « sont là pour toujours ».

Comme autre critère d'admissibilité, le fait d'exclure les demandeurs d'asile est aussi remis en question puisque ceux-ci risquent de se retrouver à l'aide sociale alors qu'ils pourraient représenter des candidats intéressants pour les postes requérant moins de spécialisation, notamment en région. Les organismes en employabilité aimeraient pouvoir leur offrir des services, d'autant plus que ces personnes auraient souvent besoin de plus de soutien : « Ce n'est pas leur rendre service que de les amener en région, car ils n'ont pas accès aux services d'emploi de Services Québec [...] S'ils perdent leur emploi, on ne peut plus rien faire. [...] On a convenu qu'on ne les faisait plus venir en région pour ces raisons. »

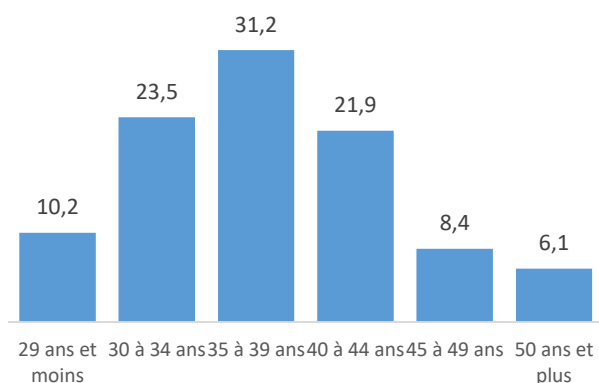
### 1.3.2 CARACTÉRISTIQUES DE CEUX QUI ONT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DE 2015-2016 À 2020-2021

Tous les participants proviennent de l'Île-de-Montréal (87 %), de la Montérégie (9 %) ou de Laval (4 %).

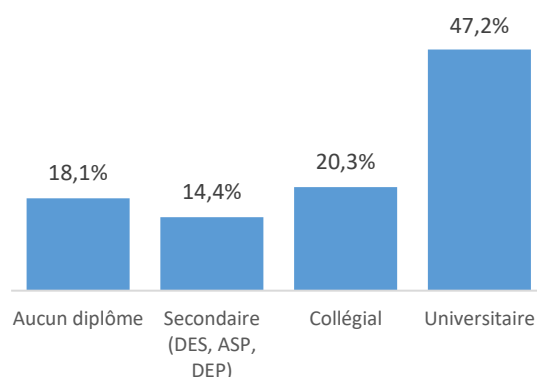
Les participants sont originaires d'une centaine de pays différents. Les pays les plus représentés sont l'Algérie (11 % des participants), le Maroc (7 %), le Cameroun (6 %), la Côte d'Ivoire (5 %), Haïti et la Tunisie (4 % chacun), ainsi que la Colombie et l'Iran (3 % chacun). La distribution des participants selon leur âge suit une courbe normale, le groupe le plus nombreux étant les 35 à 39 ans. Leur niveau de scolarité est aussi élevé, plus de 70 % ayant obtenu un diplôme universitaire. Les hommes participent dans une proportion de presque deux pour un par rapport aux femmes.

Les personnes ne bénéficiant d'aucun soutien public du revenu composent une forte proportion des participants (70 %), alors que 20 % sont à l'assurance-emploi et 13 % à l'aide financière de dernier recours. Parmi les autres mesures financées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, celle qui est la plus utilisée par ces participants est le SAE groupe 6, qui est un service spécialisé offrant un financement plus élevé par individu<sup>16</sup>.

PROPORTION DES PARTICIPANTS PAR GROUPE D'ÂGE (EN %)



PROPORTION DES PARTICIPANTS SELON LE DIPLÔME MAXIMAL OBTENU (EN %)



Source : Données administratives en date de juillet 2021.

DATE D'ARRIVÉE AU CANADA

| Année      | Fréquence | Proportion (en % du total) |
|------------|-----------|----------------------------|
| Avant 2010 | 230       | 5,7                        |
| 2010       | 98        | 2,4                        |
| 2011       | 95        | 2,4                        |
| 2012       | 195       | 4,8                        |
| 2013       | 241       | 6,0                        |
| 2014       | 342       | 8,5                        |
| 2015       | 371       | 9,2                        |
| 2016       | 413       | 10,3                       |
| 2017       | 363       | 9,0                        |
| 2018       | 221       | 5,5                        |
| 2019       | 109       | 2,7                        |
| 2020       | 45        | 1,1                        |

Source : Données administratives en date de juillet 2021.

16. Il s'agit de services en approche globale, comparativement aux services du groupe 4 qui sont unitaires. Les services en approche globale s'adressent à des personnes qui rencontrent plus de difficultés face à l'emploi, alors que les services unitaires visent des personnes prêtes à occuper un emploi. Cf. Guide des mesures et des services d'emploi, Emploi-Québec, chap. 5.1.

## 2 EFFETS DE LA PASSERELLE ET D'AUTRES SERVICES DE RÉGIONALISATION

Les effets de La Passerelle ont été documentés par le biais de la reddition de comptes, les entrevues et le sondage aux participants. D'abord, cette section examine les effets des services associés à La Passerelle sur les placements en emploi et les candidatures transmises à des employeurs en région. Ensuite, elle explore les effets des services de régionalisation sur le soutien reçu par les nouveaux arrivants et sur leur processus d'insertion socioprofessionnelle. Enfin, elle revient sur les indicateurs documentant la problématique à l'origine de La Passerelle.

### 2.1 EFFETS SUR L'OBTENTION D'UN EMPLOI ET LA TRANSMISSION DE CANDIDATURES À DES EMPLOYEURS EN RÉGION

#### 2.1.1 COMPLÉTION DU PROGRAMME, PLACEMENT EN EMPLOI ET DÉMÉNAGEMENTS EN RÉGION

##### 2.1.1.1 Données administratives du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Dans le cadre de La Passerelle, il n'y a pas de cible fixée concernant le nombre de personnes qui terminent leur participation, qui obtiennent un emploi, qui déménagent en dehors de la RMM<sup>17</sup> ou encore le nombre d'employeurs qui pourvoient un poste. Certains résultats sont néanmoins disponibles dans les données administratives du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour les années 2015-2016 à 2020-2021. Pour les trois organismes relevant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale<sup>18</sup>, près de la moitié a confirmé avoir obtenu un emploi, à Montréal ou en région, dans les huit mois suivant la fin de leur participation. En effet, comme le montre le tableau ci-dessous, 40 % ont été en emploi à temps plein, 8 % en emploi à temps partiel et 0,6 % ont été travailleurs autonomes. En revanche, 33 % sont demeurés sans emploi.

OBTENTION D'UN EMPLOI, PARTICIPANTS DE 2015-2016 À 2020-2021\*

| Statut                                                       | Fréquence | Proportion<br>(en % du total) |
|--------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------|
| En emploi à temps plein                                      | 1664      | 40,1                          |
| En emploi à temps partiel                                    | 326       | 7,9                           |
| Travailleur autonome                                         | 23        | 0,6                           |
| Sans emploi                                                  | 1342      | 32,4                          |
| Incapable de rejoindre                                       | 563       | 13,6                          |
| Plan d'intervention non terminé (Passerelle ou autre mesure) | 168       | 4,1                           |
| En attente d'information                                     | 55        | 1,3                           |
| Non applicable                                               | 4         | 0,1                           |

\*Source : Données administratives en date de novembre 2021 (une mise à jour des suivis en emploi a été faite en novembre 2021, ce qui explique pourquoi le total de participants est supérieur à celui des autres tableaux qui datent de juillet 2021).

Durant cette période, l'organisme C a connu un plus grand succès sur le plan de la participation et du placement en emploi, tandis que l'organisme B présente des résultats plus faibles, comme l'indique le tableau ci-dessous.

17. Une cible visant le nombre de déménagements existait dans le cadre du PMD pour l'organisme relevant du [ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration](#).

18. Ces données ne sont pas disponibles pour le quatrième organisme mandataire, qui n'a pas d'entente avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale dans le cadre de La Passerelle.

**NOMBRE ET PROPORTION DE PERSONNES EN EMPLOI SELON L'ORGANISME VISITÉ,  
PARTICIPANTS DE 2015-2016 À 2020-2021**

| Organisme | Nombre de personnes en emploi* | Proportion de personnes en emploi (en %) |
|-----------|--------------------------------|------------------------------------------|
| A**       | 273                            | 48,9                                     |
| B         | 787                            | 45,3                                     |
| C         | 848                            | 51,8                                     |

Source : Données administratives en date de juillet 2021.

\*Emploi à temps plein, à temps partiel ou en travail autonome.

\*\*L'organisme A a une cible de 90 participants soutenus par année alors que les organismes B et C ont une cible de 250.

### 2.1.1.2 Données compilées par les organismes mandataires

Sur la base des résultats compilés par les organismes pour l'année 2019-2020 (suivi dans les douze semaines suivant la fin de la participation), les résultats s'avèrent plus positifs et permettent de documenter les placements en emploi hors RMM :

- Organisme A : 49 placements en emploi (taux de placement de 68 %), dont 26 en dehors de la RMM.
- Organisme B : 97 placements en emploi (taux de 50 %), dont 43 en dehors de la RMM.
- Organisme C : 146 placements en emploi (taux de 55 %), dont 64 en dehors de la RMM (auxquels s'ajoutent neuf autres personnes qui poursuivent leurs études hors RMM).

Le tableau ci-dessous montre qu'un total de 427 participants à La Passerelle ont obtenu un emploi hors RMM sur trois ans, soit une moyenne de 142 par année. Le tableau montre que la Capitale-Nationale et la Montérégie sont les destinations les plus populaires, ayant accueilli 37 % de ces ménages. L'un des organismes estime également qu'une forte majorité de ses participants ayant déménagé demeure dans des agglomérations importantes (Québec, Gatineau, Trois-Rivières, Sherbrooke, Saint-Hyacinthe, Drummondville, Granby) alors qu'une minorité se retrouve dans des MRC moins densément peuplées.

**NOMBRE DE PARTICIPANTS AYANT OBTENU UN EMPLOI EN RÉGION APRÈS AVOIR REÇU DES SERVICES DES  
ORGANISMES MANDATAIRES, PAR RÉGION DE DESTINATION, ANNÉES 2016-2017 À 2018-2019**

| Région de destination         | Organisme A | Organisme B | Organisme C | Total      |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Capitale-Nationale            | 18          | 26          | 50          | 94         |
| Montérégie                    | 15          | 7           | 42          | 64         |
| Estrie                        | 8           | 11          | 40          | 59         |
| Chaudière-Appalaches          | 4           | 13          | 17          | 34         |
| Abitibi-Témiscamingue         | 8           | 11          | 15          | 34         |
| Mauricie                      | 8           | 3           | 16          | 27         |
| Centre-du-Québec              | 5           | 9           | 12          | 26         |
| Outaouais                     | 6           | 13          | 6           | 25         |
| Saguenay-Lac-Saint-Jean       | 1           | 2           | 12          | 15         |
| Bas-Saint-Laurent             | 0           | 10          | 4           | 14         |
| Côte-Nord                     | 1           | 7           | 3           | 11         |
| Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | 1           | 9           | 0           | 10         |
| Laurentides                   | 0           | 2           | 5           | 7          |
| Lanaudière                    | 2           | 0           | 1           | 3          |
| Nord-du-Québec                | 2           | 0           | 0           | 2          |
| <b>Total</b>                  | <b>79</b>   | <b>123</b>  | <b>223</b>  | <b>425</b> |

Source : Reddition de comptes des organismes mandataires.

L'organisme de régionalisation dont le financement provient uniquement du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration contribue aussi au déménagement de personnes immigrantes en dehors de la

RMM. Au total, en 2020-2021, 91 familles, comprenant 257 personnes, ont déménagé pour occuper un emploi ou, dans une moindre mesure, pour les études<sup>19</sup>, selon sa reddition de comptes. L'organisme a donc atteint la cible qui était fixée dans le cadre du Programme mobilisation diversité (PMD, ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration<sup>20</sup>), c'est-à-dire une cible de 30 familles immigrantes comprenant 60 personnes qui s'installent « à l'extérieur du Grand Montréal ».

#### CONDITION DE SUCCÈS N° 5 : CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS QUI SE PLACENT EN EMPLOI À LA SUITE DE LEUR PARTICIPATION

Les données administratives apportent certaines informations sur le profil des participants qui obtiennent un emploi à la suite de leur participation. Par exemple, elles montrent que le fait de terminer la participation au programme correspond à de plus grandes chances d'obtenir un emploi dans les mois suivants puisque 63 % des participations terminées ont mené à un emploi, contre 39 % des participations non terminées. Le fait d'avoir participé à un autre service public d'emploi avant le SAE-R est aussi associé à un taux d'intégration en emploi légèrement plus élevé (63 % comparativement à 57 %).

Les caractéristiques individuelles jouent également un rôle dans le placement en emploi :

- Les moins de 35 ans ont un taux de placement en emploi supérieur à 60 %, contre un taux inférieur à 60 % pour les 35 ans et plus, malgré des taux similaires de complétion du programme.
- Les hommes ont un taux de placement en emploi de 65 % contre 51 % chez les femmes, malgré un taux similaire de complétion du programme.
- Les personnes ne possédant aucun diplôme ont un taux de placement de 66 % contre 58 % chez ceux qui ont atteint un niveau universitaire.
- Le fait d'être un client de l'aide financière de dernier recours est associé à un plus faible taux de placement en emploi (52 % contre 61 %), alors que c'est le contraire pour le fait d'être un client de l'assurance-emploi (66 % contre 58 %). En revanche, les taux de complétion du programme sont similaires, peu importe le statut des participants.
- Parmi les 4 029 participants, près de 700 ont participé à au moins deux reprises au programme. Ceux qui ont participé une seconde fois ont un taux de placement en emploi plus élevé (67 % contre 58 %).
- Les entrevues ont permis de mettre en évidence que le fait de provenir d'un petit milieu, d'un village ou d'une région plus rurale dans son pays d'origine pourrait favoriser un intérêt envers un emploi en dehors de Montréal et un établissement durable en région.

#### 2.1.1.3 Point de vue des participants

Les principaux résultats du sondage aux anciens participants sur le plan de l'intégration en emploi et du déménagement en région sont illustrés dans le schéma de la page suivante. Au moment du sondage, 22 des 28 répondants étaient en emploi et 10 de ces emplois requéraient un diplôme universitaire, 4 un diplôme d'études collégiales ou un certificat universitaire, 6 un diplôme d'études secondaires ou une formation spécifique à la profession et 2 ne requéraient aucun diplôme. Pour 17 répondants, cet emploi était moyennement ou fortement lié à leur domaine d'études ou de formation. Six n'étaient pas satisfaits de la correspondance entre cet emploi et leurs aspirations et niveau de compétences, alors que les 16 autres l'étaient.

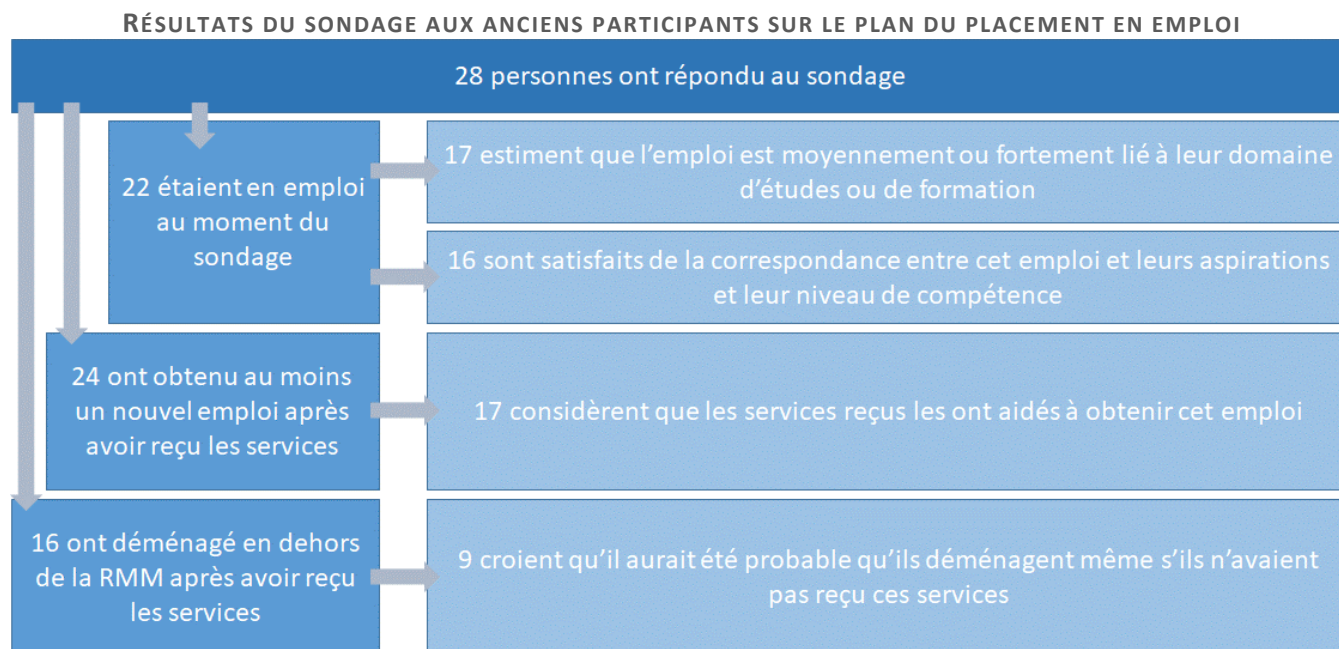
Les services reçus des organismes mandataires ont été perçus comme étant utiles pour trouver un nouvel emploi, même si celui-ci n'est pas nécessairement en dehors de la RMM. En effet, 17 des 24 personnes qui ont obtenu au moins un nouvel emploi après avoir reçu ces services estiment que ceux-ci les ont aidés à l'obtenir.

Parmi les 28 répondants, 16 rapportent avoir déménagé en dehors de la RMM à la suite de l'intervention. Les régions de destination mentionnées sont la Capitale-Nationale (6 personnes), Lanaudière (3 personnes), le Bas-Saint-Laurent et l'Abitibi-Témiscamingue (2 personnes chacune), ainsi que le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Montérégie et le Centre-du-Québec (1 personne chacune). Parmi les répondants qui ont déménagé, 9 estiment

19. Il est intéressant de considérer aussi la famille qui accompagne chaque personne qui déménage. Les données de cet organisme révèlent que chaque déménagement implique en moyenne 2,8 personnes. Parmi les répondants au sondage aux candidats immigrants, 11 sur 22 comptaient une famille de 4 personnes ou plus.

20. Ces services sont désormais financés par le biais du PASI.

toutefois qu'il aurait été probable que ce déménagement soit survenu, même s'ils n'avaient pas obtenu les services de l'organisme.



## 2.1.2 APPORT DE LA PASSERELLE SUR LE PLAN DES CANDIDATURES REÇUES

À savoir si La Passerelle et les interventions en régionalisation permettent effectivement de fournir des candidatures aux employeurs en région, les points de vue sont partagés.

### 2.1.2.1 Points de vue favorables

Des employeurs et organismes rencontrés comptent effectivement sur les services des organismes mandataires afin d'obtenir des candidatures de personnes intéressées à s'établir en région. Une des personnes rencontrées estime que le rôle des organismes mandataires est « intéressant » et permet effectivement d'« en placer du monde ». Pour un gestionnaire d'entreprise en région éloignée qui a récemment fait affaire directement avec un organisme mandataire, ce service lui a permis de rencontrer quelques dizaines de candidats et d'en recruter près de dix. Un autre affirme ne plus pouvoir se passer de ce soutien étant donné les difficultés croissantes sur le plan du recrutement. Un organisme en région a quant à lui affirmé que « principalement, [ses] candidats viennent de [ses] quatre partenaires de Montréal ».

Selon une personne interviewée, les résultats répondent aux attentes sur le plan administratif, mais peuvent susciter de la déception chez ceux qui ont « des attentes démesurées pour trois petits organismes » vu que ces derniers « reçoivent peu d'argent pour faire ce qu'on leur demande. » La régionalisation ne se prêterait pas à une « approche de masse » étant donné que c'est « complexe », qu'il faut mettre beaucoup d'efforts sur chaque participant, « s'occuper des gens un par un » pour bien les accompagner et les conseiller et ainsi faire en sorte que leur régionalisation soit « décidée », « réfléchie ».

Une partenaire en région considère que, parmi ses clients actuels, une ou deux personnes sont passées par les organismes mandataires : « mais pour nous, dans notre bilan, c'est énorme. » Ce point de vue est appuyé par des témoignages à l'effet qu'après l'arrivée de quelques personnes issues de l'immigration, il peut y avoir une « contamination positive » : « À un moment donné, une région a une masse critique qui fait en sorte que les gens vont directement en région rejoindre leur communauté. Ils ne passent même pas par nos organismes. Il commence de plus en plus à y avoir une masse critique à certains endroits. Il faut donc être prudent dans nos

évaluations. Ce n'est pas évident ce dossier-là. » En fait, dans plusieurs MRC ou localités, l'embauche de personnes immigrantes demeure un phénomène récent. Un gestionnaire d'entreprise en région constate que « certains employeurs [de sa région] sont encore réticents. » Or, cette contamination positive peut aussi être présente entre les employeurs lorsqu'ils constatent les bénéfices de l'embauche de travailleurs issus de l'immigration au sein d'entreprises de leur région.

#### CONDITION DE SUCCÈS N° 6 : COMPATIBILITÉ ENTRE LES POSTES ET LES CANDIDATS DISPONIBLES

Un défi important auquel sont confrontés les intervenants dans le domaine de la régionalisation est la difficulté de l'appariement entre les postes disponibles et les candidats. Leur principal constat est que les candidats sont en général surqualifiés ou surspécialisés par rapport aux besoins urgents en région (p. ex., postes de journaliers, de commis d'entrepôt et de préposés, des emplois en restauration, en hébergement et en entretien ménager, ou encore des emplois de niveau professionnel et technique). En effet, une forte majorité des candidats ayant participé au programme, ainsi que ceux ayant répondu au sondage, possèdent un diplôme universitaire de niveau baccalauréat ou supérieur. Selon un intervenant, des candidats seraient toutefois prêts à accepter un poste en deçà de leurs qualifications, à condition qu'il y ait un potentiel de cheminement de carrière, ce qui n'est pas toujours le cas. Cependant, un autre estime que plusieurs profils ne répondent tout simplement pas aux besoins de sa région. Un intervenant a résumé les témoignages recueillis ainsi : « Structurellement, le bassin de candidats est trop petit et ne correspond pas au type de poste. »

Un employeur a toutefois expliqué que cela valait la peine de contacter les candidats, même s'ils semblent surqualifiés pour un poste : « Les gens ont tendance à rejeter les candidatures trop vite à notre goût parce que le candidat a des expériences différentes de ce à quoi ils sont habitués. [...] Au lieu de prendre pour acquis que la personne est surqualifiée et qu'elle n'aimera pas ça, on fait une présélection et un processus de recrutement clé en main. »

La reconnaissance des diplômes et des compétences constitue un autre obstacle à la compatibilité entre les postes et les candidats disponibles. Cet obstacle a été soulevé par quelques intervenants qui estiment que certains employeurs sont trop stricts dans leurs critères d'embauche, alors que de nombreuses personnes immigrantes éprouvent des difficultés à obtenir la reconnaissance de leurs acquis.

### 2.1.2.2 Points de vue défavorables

Pour des partenaires en région, les candidats recommandés par le biais de la régionalisation ne représentent pas une part importante des usagers de leur organisme : « On a beaucoup de monde qui arrive directement de l'international et quand les gens viennent de Montréal, ce n'est pas forcément par les organismes [mandataires]. » En effet, d'autres programmes et initiatives du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration permettent à des personnes immigrantes d'aller directement en région en provenance de l'international (p. ex., le Programme d'appui aux régions en recrutement international (PARRI)<sup>21</sup> ou Accompagnement Québec<sup>22</sup>). Un organisme considère quant à lui que sa principale source de participants potentiels de Montréal est le salon de l'immigration et la foire de l'emploi. Une personne a dit comprendre le choix des entreprises de recruter directement à l'international afin d'embaucher des candidats qui correspondent à leurs besoins. Un employeur a d'ailleurs rapporté sa déception quant à l'apport de La Passerelle sur le plan des candidatures reçues : « On s'est organisé avec Emploi-Québec [sic] et on s'est mis en contact avec des organismes à Montréal qui aident des immigrants à se placer. On a fait deux journées de recrutement à Montréal pour des immigrants. Cette gang-là avait fait toutes les démarches et ça n'a débloqué sur rien, aucune embauche. Je ne referai plus ça. On avait un médecin du Congo, le seul qui voulait venir travailler en usine. Il va faire ça un an ou deux et va lâcher, alors on ne l'a pas retenu. » Ce genre d'expérience peut expliquer pourquoi au moins trois personnes rencontrées ont

21. Mis en place en juillet 2019 par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, le PARRI « vise à appuyer les organismes qui viennent en aide aux entreprises en leur rendant accessible le recrutement de travailleuses et travailleurs à l'étranger pour combler les besoins de main-d'œuvre dans les régions du Québec. Pour ce faire, le PARRI soutient financièrement les organismes locaux, régionaux, sectoriels et nationaux pour leur participation à des missions de recrutement à l'international, telles les Journées Québec organisées par le Ministère et ses partenaires non gouvernementaux. »

Cf. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/planification/PLN\\_OVT\\_MIFI\\_2020\\_2022.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/planification/PLN_OVT_MIFI_2020_2022.pdf)

22. « Accompagnement Québec est un service gratuit et personnalisé offert aux personnes immigrantes. » Il peut répondre à différents besoins en lien avec l'installation, la vie collective, la francisation, l'emploi et les démarches d'immigration.

Cf. <https://www.quebec.ca/immigration/service-integration-personnes-immigrantes>

mentionné le fait que c'était beaucoup d'efforts pour peu de résultats, particulièrement pour des emplois requérant peu de spécialisation.

Les organismes en région ne puisent qu'une partie de leur clientèle dans le bassin des nouveaux arrivants fourni par les organismes mandataires : « On a beaucoup de gens qui nous contactent directement, qui ne sont avec aucun organisme, qui vont aux salons d'emploi, mais qui ne veulent pas connaître ou ne connaissent pas les quatre organismes [de régionalisation]. » Au vu des besoins en région, ils estiment qu'il serait nécessaire d'innover et de remettre en question le modèle actuel. D'ailleurs, un partenaire rencontré ayant des bureaux ailleurs au Canada affirme que ses collègues des autres provinces partagent les mêmes préoccupations à l'égard de la régionalisation : « C'est extrêmement difficile. Ça fait des décennies qu'on essaie et ça ne fonctionne pas. On essaie plusieurs choses. Nous prenons des initiatives dans toutes les provinces. Mais la question est aussi comment on peut le faire mieux. » En somme, selon les témoignages recueillis, une porte d'entrée pour recruter des candidats favoriserait la régionalisation, mais La Passerelle n'est pas suffisamment utilisée pour jouer ce rôle.

#### UNE AUTRE VOIE PRÉCONISÉE PAR DES EMPLOYEURS : LA RÉGIONALISATION PRIMAIRE PAR LE BIAIS DU RECRUTEMENT INTERNATIONAL DIRECT

Plusieurs intervenants estiment que le recrutement international direct est une avenue à laquelle les employeurs en région ont de plus en plus recours. Cette forme de recrutement fait en sorte que des personnes viennent de l'étranger pour s'établir directement en région, ce qui favorise la « régionalisation primaire ».

Le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration contribue à la régionalisation primaire par le biais de son « Portail Employeurs » d'Arrima (Cf. [https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/FIC\\_PortailEmployeurs\\_FIN.pdf](https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/FIC_PortailEmployeurs_FIN.pdf)), de ses conseillers en immigration régionale ainsi qu'avec le volet pré-départ d'Accompagnement Québec (services offerts alors que la personne est à l'étranger). Les employeurs rencontrés ont d'ailleurs tous envisagé ou utilisé cette solution. Pour ce faire, ils ont toutefois eu recours à des firmes privées de recrutement comme « Travailleurs sans frontière » (<https://www.ritsf.com/>) ou « Recrutement international » (<https://rmrecrutement.ca/>). Cette option peut prendre du temps, être coûteuse et mieux se prêter à certains postes. Or, elle permet aux employeurs d'embaucher des cohortes de travailleurs ayant le profil qu'ils recherchent, sans avoir à les convaincre de quitter Montréal « où ils ont déjà établi leur réseau social ». Selon un intervenant, le taux de rétention pourrait même être plus élevé pour la régionalisation primaire que secondaire, puisque les personnes n'ont pas la « tentation de retourner à Montréal ». Un employeur rapporte avoir vécu des succès et des déceptions, autant par le biais de la régionalisation primaire que secondaire.

Dans ce témoignage, un employeur relate les bénéfices tirés du recrutement international direct :

« La population locale n'est pas capable de me fournir. On a décidé d'aller à l'international. Une chance qu'on a fait ça. [...] Ici, quand on a besoin de 30 personnes, on reçoit 4 CV. Ça va me prendre un an et demi si je me limite au Québec. Ça doit être vrai pour une majorité de business.

On a fait une première passe là-bas et on a engagé 10 personnes. On est allés deux autres fois par la suite à 30 à chaque fois, pour un total de 70 personnes. Le processus est extrêmement fluide avec [la firme privée de recrutement]. Elle nous offre un *package* clé en main avec une grosse équipe. Au préalable, avant qu'on débarque là-bas, elle fait des démarches, on identifie des salons de l'emploi, on cible des usines là-bas. Ce sont des travailleurs qualifiés exceptionnels, qui faisaient à peu près la même chose que nous. Quand on arrive, elle me présente 150 personnes qu'on rencontre pour en recruter 30. C'est bien structuré, on a les CV, les casiers criminels, etc.

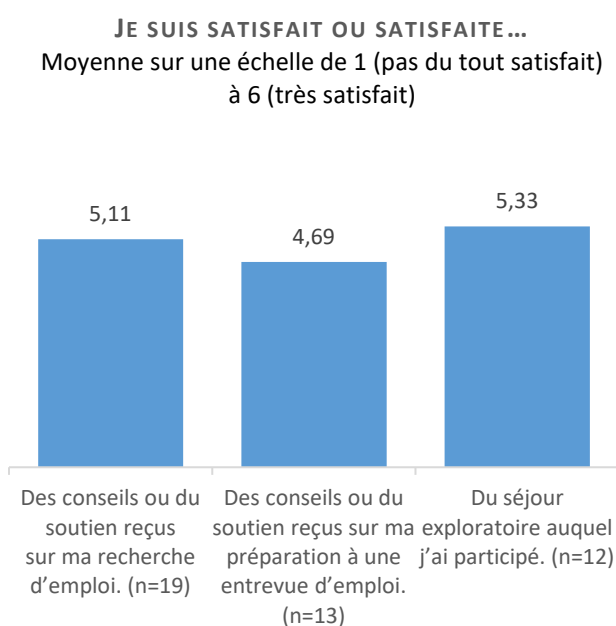
Le fait d'aller à l'international, ça nous donne accès à des bassins de main-d'œuvre énormes. Ils travaillent dans des conditions exécrables pour des multinationales là-bas. Quand ils arrivent ici, c'est le Klondike. Leur qualité de vie est meilleure. Ceux que le Québec fait rentrer, ils vont rester à Québec ou à Montréal. Ils ne viendront jamais jusqu'ici. Nous on les fait venir directement. Ils découvrent la pêche, ils jouent au basket devant l'école, ils y étaient une vingtaine ce matin quand je suis passé. »

## 2.2 SOUTIEN REÇU PAR LES NOUVEAUX ARRIVANTS ET DÉROULEMENT DU PROCESSUS D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

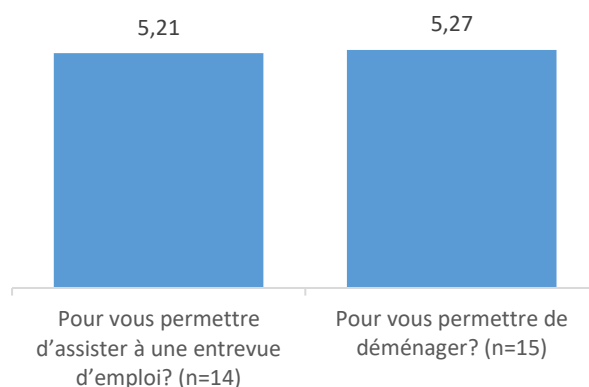
### 2.2.1 SATISFACTION DES INDIVIDUS À L'ÉGARD DU SOUTIEN REÇU

La satisfaction à l'égard des différentes mesures offertes est élevée chez les répondants au sondage administré auprès des candidats immigrants. Le séjour exploratoire est le service qui reçoit le niveau le plus élevé de satisfaction. Le remboursement des frais d'entrevue et de déménagement est aussi jugé important par les participants pour leur permettre d'assister à une entrevue ou de déménager.

À la question globale de satisfaction « Les services reçus m'ont aidé ou aidée à savoir si je souhaitais m'établir en dehors de la grande région de Montréal\* pour y vivre », la moyenne pour les 28 répondants atteint 5 sur une échelle de 6 (1 correspondant à pas du tout d'accord et 6 à tout à fait d'accord). Parmi les 28 répondants, 5 se sont toutefois dit en désaccord avec cet énoncé.



**À QUEL POINT EST-CE QUE LE REMBOURSEMENT DES FRAIS A ÉTÉ IMPORTANT...**  
Moyenne sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 6 (très important)

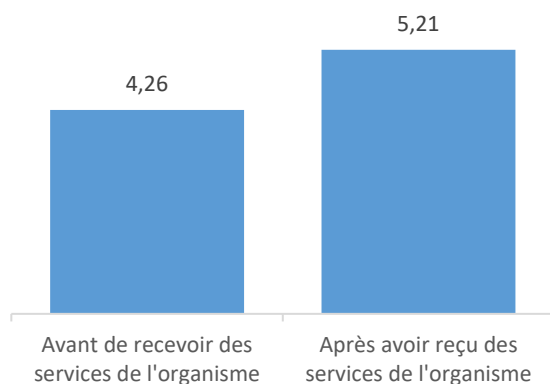


### 2.2.2 ÉVALUATION AVANT-APRÈS DES INDIVIDUS À L'ÉGARD DE LEUR INTÉRÊT ENVERS UN POSTE HORS RMM

La Passerelle semble avoir eu un impact modéré sur l'intérêt des candidats envers un poste hors RMM. Les deux graphiques suivants montrent leur évaluation avant-après de leur intérêt à s'établir en dehors de la RMM et de leur satisfaction à l'égard du déroulement de leurs démarches pour trouver un emploi. Il apparaît que les candidats avaient déjà un certain intérêt à s'établir en région, mais étaient un peu moins satisfaits du déroulement de leurs démarches pour trouver un emploi. Ils rapportent une amélioration de ces deux aspects après l'intervention.

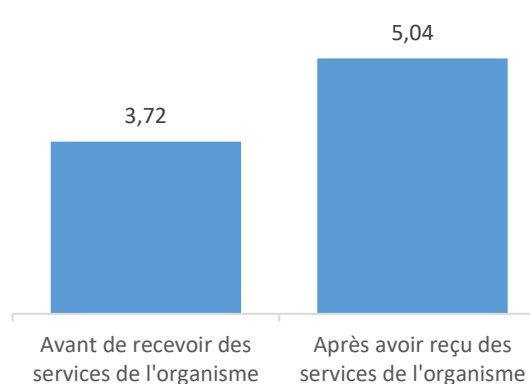
**QUEL ÉTAIT VOTRE INTÉRÊT À VOUS ÉTABLIR EN DEHORS DE LA GRANDE RÉGION DE MONTRÉAL POUR Y VIVRE?**

Moyenne sur une échelle de 1 (pas du tout intéressé) à 6 (très intéressé) (n=28)



**QUELLE EST VOTRE SATISFACTION À L'ÉGARD DU DÉROULEMENT DE VOS DÉMARCHES POUR TROUVER UN EMPLOI AU QUÉBEC?**

Moyenne sur une échelle de 1 (pas du tout satisfait) à 6 (très satisfait) (n=28)



### Déroulement du processus d'insertion socioprofessionnelle

Les employeurs rencontrés se montrent satisfaits des candidats recrutés par le biais de la régionalisation et affirment que leur processus d'insertion socioprofessionnelle se déroule bien. Selon un employeur de la Côte-Nord, « ça s'est super bien passé. [...] La plupart des gens ont beaucoup apprécié la région. Ils apprécient le plein air et les activités organisées par Manicouagan interculturelle<sup>23</sup>. » Un autre s'attend à une bonne rétention en emploi : « On sent vraiment qu'ils veulent rester. » Un troisième résume la situation ainsi : « Ça se passe super bien l'intégration. Ils sont super acceptés et ont de gros salaires. »

Ces employeurs qui rapportent une expérience positive ont pris des mesures pour favoriser la rétention en emploi et ont affirmé y investir les efforts nécessaires. Certains ont innové en fournissant de l'aide au logement (l'un d'entre eux a même acheté une dizaine de maisons pour ses travailleurs), des véhicules automobiles, un meilleur accès au transport en commun ou encore en offrant des cours de francisation et en organisant des activités sociales et sportives. L'aide fournie par employeurs pouvait également comprendre un soutien pour les premières épicerie, pour l'accès aux soins de santé et pour trouver un emploi pour les conjoints ou conjointes des travailleurs. Trois d'entre eux ont aussi fait appel à un organisme communautaire de la région afin de prendre les travailleurs en charge avant ou après leur arrivée (information et soutien sur le plan social et culturel). D'ailleurs, 9 des 16 répondants au sondage qui ont déménagé en dehors de la RMM à la suite de l'intervention ont affirmé avoir reçu les services d'un organisme régional en accueil et intégration en vue de se familiariser avec leur nouveau milieu.

23. « Promu par l'organisme Émersion Service-conseil en emploi, le programme offre un ensemble de services visant à attirer, accueillir et soutenir les personnes immigrantes dans leur intégration sociale et professionnelle au sein de la MRC de Manicouagan. » Cf. <https://www.facebook.com/manicouagan.interculturelle/>

## CONDITION DE SUCCÈS NO 7 : COMPLÉMENTARITÉ, FLEXIBILITÉ ET PROACTIVITÉ DES MINISTÈRES

### Complémentarité entre le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Presque tous les intervenants d'organismes rencontrés partagent un même point de vue : l'impression que le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ne misent pas suffisamment sur leurs complémentarités pour optimiser les actions en régionalisation. Un intervenant parle d'« une certaine étanchéité entre les deux ministères » alors qu'un autre estime que « si les acteurs régionaux ont à travailler ensemble, nécessairement les ministères doivent travailler ensemble, pour faire du sens. » Certaines distinctions entre les critères de financement des organismes relevant du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et ceux relevant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale se répercutent sur la clientèle, comme les critères d'admissibilité différents et l'impossibilité des organismes financés uniquement par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration d'offrir des services en employabilité. Les services offerts aux employeurs en matière de gestion de la diversité, domaine dans lequel « [les] employeurs ont beaucoup de besoins » pourraient aussi bénéficier d'une synergie accrue entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration aux dires des intervenants. En somme, le manque de complémentarité entraînerait « des dédoublements » et « de la confusion » puisque « les efforts ne sont pas orientés et concentrés dans un continuum de services logique. »

### Soutien à la formation et à la francisation

Parmi les mesures offertes, la mise à niveau et la reconnaissance des acquis ont été abordées par neuf intervenants. L'offre de cours accélérés et la formation en emploi (PAMT, c'est-à-dire le Programme d'apprentissage en milieu de travail) s'avèreraient des formations préconisées par plusieurs pour mettre à niveau des employés dont la formation et l'expérience ont été acquises à l'étranger. Un employeur a expliqué que cela serait gagnant-gagnant pour les employeurs et les candidats : « Il faut former les gens en entreprise au lieu de les envoyer faire des diplômes d'études professionnelles. Les gens ont besoin de travailler pour payer leur loyer. Si on était capable de fournir la formation en entreprise, on serait capable de recruter des gens qui font des métiers au salaire minimum et de les convaincre de venir chez nous et d'aspirer à de meilleures conditions. Je pense que les écoles commencent à le faire. »

Le soutien obtenu pour la francisation a aussi été apprécié par les employeurs rencontrés. Cependant, l'un d'entre eux aurait aimé plus de flexibilité pour franciser des employés recrutés à l'international avant leur arrivée au Canada : « Ça va coûter 1,7 M\$ à Emploi-Québec sur cinq ans. Pour former 30 gars à temps plein [dans leur pays] – ils sont presque déjà de niveau 7 en 8 mois – ça coûte des bagatelles. Le remboursement pourrait être conditionnel au fait que la personne arrive au Québec. Ils arrivent ici et parlent déjà français. » Le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration a cependant commencé à offrir des cours de francisation en ligne, ce qui pourrait répondre à ce besoin pour les personnes demeurant à l'étranger et ayant obtenu un certificat de sélection du Québec.

### Rôle des conseillers de Services Québec

Le potentiel des conseillers et des agents de Services Québec pour influencer la régionalisation est reconnu par plusieurs. Pour ce faire, les intervenants sont d'avis que les conseillers aux entreprises doivent être proactifs dans le soutien aux employeurs et dans l'information qui leur est transmise, tandis que les agents des services aux individus doivent l'être dans la référence de clients vers les organismes mandataires. Or, certains intervenants se questionnent à savoir si le personnel est outillé ou informé à propos des différentes mesures et ressources existantes. Pour des intervenants, le défi réside dans la diversité de mesures à connaître, combinée au fait que dans certaines régions, les clients issus de l'immigration sont relativement rares : « Du côté des services aux individus, je ne voudrais pas être une agente d'aide à l'emploi. C'est fou toutes les choses qui changent. Je me mets dans leur peau, elles qui reçoivent quelques immigrants par année, c'est difficile de maîtriser ça. Au niveau des services aux entreprises aussi, je sens que les conseillers sont toujours stressés de donner de l'information, car c'est complexe et on a peur de donner la mauvaise information. »

Le succès de l'insertion des nouveaux arrivants reposait aussi sur la préparation du reste du personnel des entreprises. Pour un employeur, en plus de franciser les nouvelles recrues, il était souhaitable d'offrir des cours d'anglais aux gestionnaires et aux contremaîtres avant l'arrivée de celles-ci afin de faciliter la communication. Des mesures ont aussi été prises pour « faire attention aux autres employés qui sont déjà [dans l'entreprise] » et qui pourraient voir des iniquités dans les mesures prises pour attirer les travailleurs issus de l'immigration.

Cependant, selon les organismes spécialisés en immigration, les employeurs n'ont pas tous de telles pratiques et plusieurs n'en font pas suffisamment pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs immigrants. Lorsque des employeurs les approchent pour trouver de la main-d'œuvre, les organismes essaient donc de les

inciter à offrir des conditions de travail attrayantes et d'en faire davantage pour s'adapter aux besoins des travailleurs. Pour ce faire, des organismes offrent des formations en gestion de la diversité, mais ont souvent du mal à trouver des employeurs participants. Les organismes mandataires de la RMM demandent aussi aux employeurs d'effectuer un suivi auprès des candidats pour leur expliquer pourquoi ils n'ont pas été retenus le cas échéant.

Dans d'autres cas, il arrive que ce soit la communauté d'accueil qui n'est pas prête à accueillir de nouveaux arrivants : « Il y a des gens qui ne se sont pas sentis bien accueillis ou se sont sentis mal à l'aise. Ils sont tentés de retourner à Montréal où on peut se fondre dans la masse. » Une des personnes interviewées estime que « le vecteur d'attraction est l'emploi, mais l'intégration passe également par la question sociale et culturelle [...], ce qui n'est pas pris en compte par La Passerelle. » Selon elle, des gens retournent à Montréal parce qu'ils « se sont sentis isolés, ont souffert de solitude même s'ils avaient un bon emploi. On voit clairement les raisons du retour quand on les rencontre. » Pour les organismes mandataires de la RMM, il est donc important d'avoir un « partenaire en région à qui passer le flambeau et qui va pouvoir agir sur la dimension sociale et culturelle. » Le Programme d'appui aux collectivités (PAC) du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration peut contribuer à répondre à ce besoin en soutenant « l'édification de collectivités plus accueillantes et inclusives pour les personnes immigrantes et les autres minorités ethnoculturelles »<sup>24</sup>.

#### CONDITION DE SUCCÈS N° 8 : CAPACITÉS VARIABLES DE RECRUTEMENT, D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES EMPLOYEURS

Pour assurer le succès de l'intégration en emploi des personnes immigrantes en région, l'attitude, l'implication et l'approche de l'employeur sont revenues le plus souvent dans les propos recueillis. Celui-ci doit être ouvert, proactif et avoir une vision qui s'articule autour de l'intégration sociale et professionnelle de ses nouveaux employés : « L'employeur qui fait appel à l'immigration quand il est au bout du rouleau, ce n'est pas la bonne approche. » Ceux qui réussissent à attirer et à retenir des travailleurs immigrants en région mettent de l'avant des salaires attrayants, des possibilités d'avancement, du soutien pour les démarches administratives et pour aider les familles des travailleurs à s'établir et leurs conjointes ou conjoints à trouver un emploi. Certains s'impliquent dans la recherche d'un logement et d'une voiture et vont même jusqu'à offrir un soutien financier supplémentaire. Ils s'assurent aussi de désigner une personne responsable de répondre à toute question personnelle ou technique durant les premiers mois, tandis que certains organisent des activités sociales ou des fêtes.

Un autre enjeu abordé par plusieurs est le niveau des postes offerts. Il y aurait de plus en plus de postes requérant certaines qualifications ou ayant de bonnes conditions de travail qui sont offerts à des travailleurs immigrants et, selon un intervenant, « ça fonctionne. » Toutefois, pour les postes exigeant peu de qualifications, avec des salaires plus bas et des conditions de travail plus difficiles ou de courte durée, il serait plus difficile d'attirer des personnes qui « ont déjà de bons salaires à Montréal. » Certains organismes en région ont mentionné qu'ils étaient conscients qu'il fallait sensibiliser les employeurs et essayer de « trouver des offres plus attrayantes » à proposer aux candidats à la régionalisation.

Les capacités d'attraction, de recrutement et de rétention des entreprises dépendent aussi de la taille de l'organisation. Les entreprises de grande envergure qui ont été rencontrées ont pris en charge leur recrutement et n'ont pas hésité à mettre en place les mesures nécessaires pour en faire des succès, comme obtenir les services d'un consultant ou faire venir des travailleurs directement de l'international. Elles peuvent aussi se permettre d'avoir davantage une vision à moyen terme en misant sur le potentiel des travailleurs. Enfin, elles bénéficient de la diversité existante au sein de leur personnel, ce qui peut favoriser l'intégration de nouveaux travailleurs immigrants : « On a des gens qui viennent du Mexique, des Tunisiens. C'est vraiment multiculturel dans l'usine. On mise beaucoup là-dessus pour recruter. » Dans d'autres cas, le « faible taux d'exposition à la diversité » peut amener des craintes, des préjugés et, par conséquent, des difficultés d'intégration. Selon un intervenant en région éloignée, le recours croissant des grandes entreprises aux travailleurs immigrants ferait en sorte que les plus petites entreprises y sont plus ouvertes aussi.

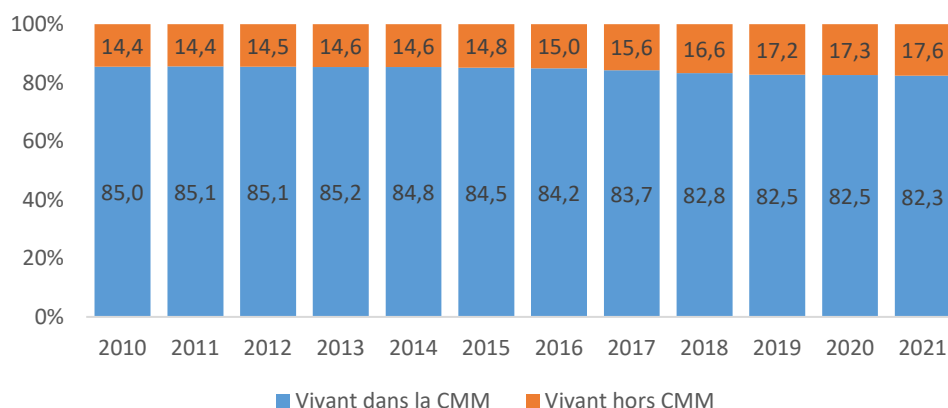
### Évolution des données au sujet de la présence des personnes immigrantes en région et des postes vacants

La problématique à l'origine de La Passerelle comporte deux volets. Le premier était que, l'immigration étant un phénomène plus urbain, les nouveaux arrivants ont tendance à se concentrer dans la région métropolitaine de Montréal (RMM). Au regard des données existantes, la situation prévalant avant l'existence de La Passerelle sur

24. Cf. <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/partenaires/programmes-integration/appui-collectivites/>

le plan du solde migratoire interne annuel hors RMM a légèrement évolué dans le temps comme le montre le graphique ci-dessous. En 2010, la proportion des nouveaux arrivants vivant dans la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) s'établissait à 85 % et a progressivement diminué pour atteindre 82,3 % en 2021 au profit d'une augmentation de 3,2 points de pourcentage dans le reste du Québec.

**PROPORTION DE PERSONNES IMMIGRANTES D'ARRIVÉE RÉCENTE (CINQ ANS ET MOINS) VIVANT DANS LA CMM ET DANS LE RESTE DU QUÉBEC DE 2010 À 2021**



Source : Données de la présence (Régie de l'assurance maladie du Québec) jumelées avec les données d'admission (ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration). Traitement des données effectué par la Direction de la recherche, de la statistique et de la veille du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration.

Un survol des autres villes du Québec indique que la population immigrante y représente encore un poids limité. Le tableau ci-dessous montre qu'en 2016, Sherbrooke, Saint-Hyacinthe, Québec et Granby se démarquaient des autres villes avec au-delà de 4 % de personnes immigrantes dans leur population. Or, cette proportion semble diminuer à mesure que l'on s'éloigne du sud-ouest du Québec (Dolbeau-Mistassini, Alma, Baie-Comeau, Thetford Mines, Saguenay, Rivière-du-Loup, etc.). D'ailleurs, dans le cadre de La Passerelle, un volume important de personnes qui optent pour la régionalisation se dirige vers les villes aux alentours de Montréal et les régions plus peuplées (Montérégie, Capitale-Nationale, Estrie, Outaouais : voir le tableau de la page 17).

**PROPORTION DES PERSONNES IMMIGRANTES DANS LA POPULATION TOTALE DES VILLES DU QUÉBEC EN 2016**

| Ville                    | Proportion des personnes immigrantes dans la population (en %) | Ville              | Proportion des personnes immigrantes dans la population (en %) |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------|
| Montréal                 | 23,4                                                           | Val-d'Or           | 2,2                                                            |
| Sherbrooke               | 7,1                                                            | Rouyn-Noranda      | 1,9                                                            |
| Saint-Hyacinthe          | 6,1                                                            | Rimouski           | 1,8                                                            |
| Québec                   | 5,7                                                            | Sept-Îles          | 1,8                                                            |
| Granby                   | 4,4                                                            | Shawinigan         | 1,6                                                            |
| Cowansville              | 3,5                                                            | Matane             | 1,6                                                            |
| Trois-Rivières           | 3,2                                                            | Rivière-du-Loup    | 1,5                                                            |
| Joliette                 | 3,1                                                            | Saint-Georges      | 1,5                                                            |
| Drummondville            | 3                                                              | Saguenay           | 1,3                                                            |
| Victoriaville            | 2,9                                                            | Thetford Mines     | 1,3                                                            |
| Sainte-Marie             | 2,7                                                            | Baie-Comeau        | 1,1                                                            |
| Sorel-Tracy              | 2,4                                                            | Alma               | 0,9                                                            |
| Salaberry-de-Valleyfield | 2,4                                                            | Dolbeau-Mistassini | 0,7                                                            |
| Lachute                  | 2,3                                                            |                    |                                                                |

Source : Statistique Canada (2021), *Série « Perspective géographique »*, Recensement de 2016, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/fogs-spg/Facts-pr-fra.cfm?LANG=fra&GK=PR&GC=24&TOPIC=7>

#### CONDITION DE SUCCÈS N° 9 : COMPÉTITION ENTRE LES RÉGIONS

Vu l'ampleur des besoins de main-d'œuvre dans toutes les régions, une certaine « compétition » s'est installée entre celles-ci pour attirer les travailleurs : « Toutes les régions, on est en compétition, on se les arrache [les candidats]. » Selon les intervenants, les régions doivent donc adopter des moyens adaptés à leur réalité pour « se rendre attractives ». Le PAC constituerait un bon véhicule financier pour contribuer « à préparer le milieu à un meilleur accueil et à une meilleure intégration des personnes immigrantes. »

Les points de vue recueillis mettent en lumière l'importance des caractéristiques propres à chaque région, MRC ou ville pour expliquer son pouvoir d'attraction. La principale contrainte mentionnée par les intervenants est l'éloignement géographique de Montréal. Pour les personnes immigrantes, il y aurait moins de risque de déménager dans une région centrale, proche des grands centres et de leur communauté. Aller dans une région plus éloignée peut aussi les « intimider » (notamment l'hiver plus long) et leur donner l'impression de « s'expatrier une deuxième fois ». Par conséquent, les organismes mandataires sont d'avis que les régions plus proches de Montréal « ont un pas d'avance sur les autres ». D'ailleurs, dans le sondage aux candidats immigrants, à la question « quelle(s) région(s) vous intéressaient pour y occuper un emploi et y vivre? », les régions les plus choisies dans l'ordre ont été la Capitale-Nationale (9 fois), Montréal, l'Outaouais, Laval et Lanaudière (5 fois), ainsi que la Montérégie, le Centre-du-Québec et l'Abitibi-Témiscamingue (4 fois).

À l'intérieur des régions, les centres urbains ont aussi un pouvoir d'attraction et de rétention plus grand. Des intervenants ont souligné que les MRC plus petites pouvaient « se sentir oubliées » : « 95 % des gens qui viennent en Outaouais s'établissent à Gatineau. En dehors, il n'y en a presque pas qui s'établissent. » Les villes attirent parce qu'elles ont plus de « commodités, d'infrastructures ». Par conséquent, des efforts plus grands doivent être déployés pour attirer des personnes en dehors de ces grands centres. Des employeurs situés en région éloignée considèrent d'ailleurs plus avantageux de recruter à l'international « pour les amener directement dans nos régions » sans passer par Montréal.

Sur le plan des infrastructures, le manque de logements et l'absence de transport en commun ont été mentionnés comme des obstacles importants à l'attraction de personnes immigrantes. Par exemple, une entreprise en région éloignée a décidé de créer, en collaboration avec la MRC, un nouveau développement résidentiel pour héberger tous les travailleurs étrangers qu'elle recrute : « Présentement, c'est saturé. Pour trouver un quatre et demi pour loger trois travailleurs, ça me prend trois mois. C'est trop long. » Une autre entreprise offre le transport quotidien par autobus à des travailleurs qui désirent demeurer à Montréal tout en travaillant dans ses usines des régions environnantes. L'absence de garderies et d'écoles pour les familles a aussi été soulignée comme une contrainte régionale pouvant s'avérer déterminante. En revanche, dans un petit milieu, un seul nouveau travailleur peut avoir un impact important sur la communauté et l'intégration peut s'avérer « relativement plus simple ».

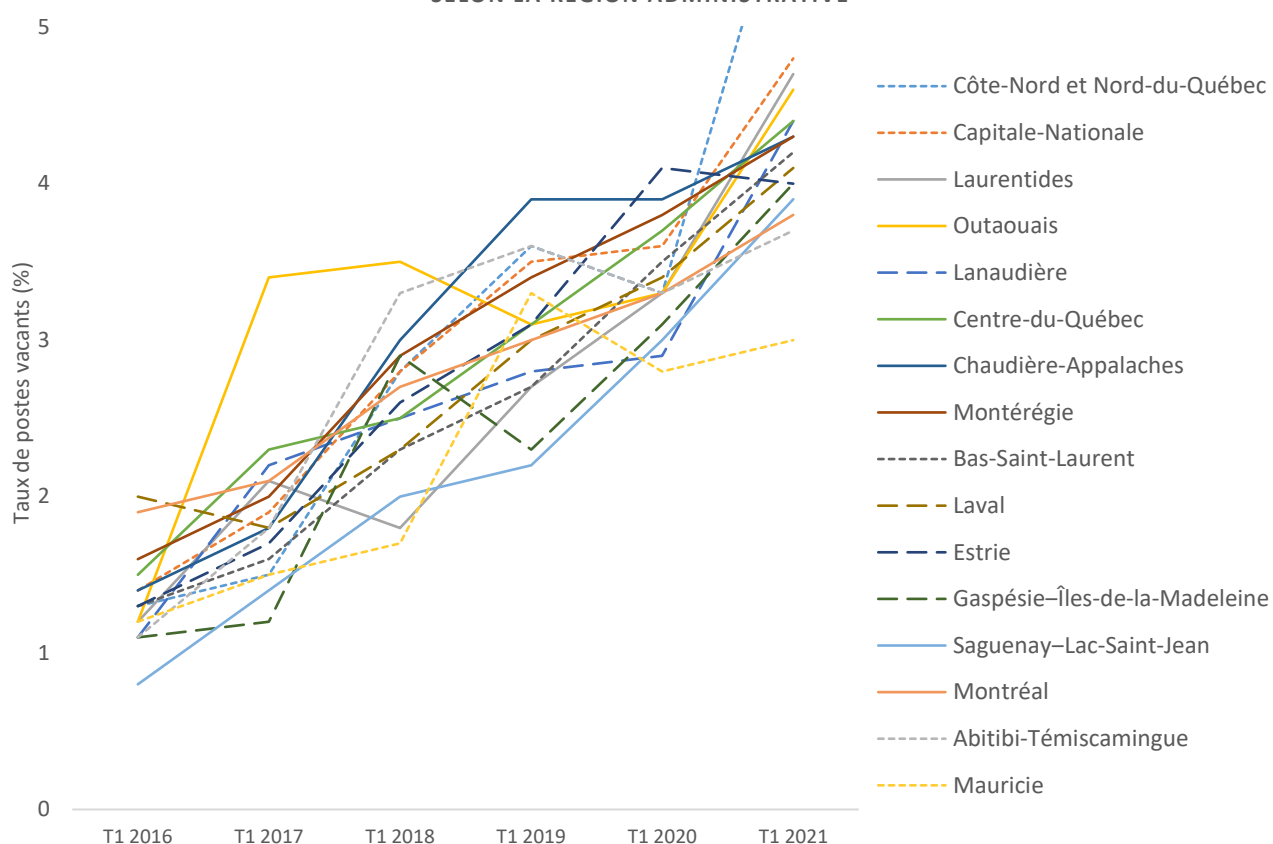
Le second volet de la problématique à l'origine de La Passerelle concerne les besoins de main-d'œuvre qui semblent particulièrement difficiles à combler dans certaines régions, à mesure que l'on s'éloigne des principaux centres urbains. Cette difficulté se conjugue à un taux de croissance relativement modeste de la population. Par exemple, les régions périphériques de la Côte-Nord, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, du Bas-Saint-Laurent et de l'Abitibi-Témiscamingue ont connu des taux d'accroissement annuels négatifs ou à peine positifs de 2016-2017 à 2019-2020<sup>25</sup>.

---

25. Institut de la statistique du Québec (2021). *Bulletin sociodémographique*, « La population des régions administratives du Québec en 2020 », vol. 25, n° 2 (janvier). <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/population-regions-administratives-quebec-2020.pdf>

La régionalisation est considérée comme « un moteur démographique et économique propre à stimuler le développement régional » (Daneau, 2015). Or, selon les témoignages recueillis, les attentes doivent être réalistes à l'égard de la capacité à répondre aux besoins liés à la main-d'œuvre dans l'ensemble du Québec, et ce, par le biais de la régionalisation. « Ce n'est pas la panacée » selon une personne interrogée, alors que, d'après d'autres, « on a l'impression que ce n'est pas grand-chose quand on regarde les données dans l'ensemble » ou « ça ne fonctionne pas comme on voulait, on n'arrive pas à répondre à l'ensemble des besoins ». D'ailleurs, dans toutes les régions du Québec, le taux de postes vacants a augmenté entre le premier trimestre de 2016 et le premier trimestre de 2021<sup>26</sup>. Comme le montre le graphique ci-dessous, presque toutes les régions ont vu leur taux de postes vacants tripler, au minimum. Dans le cas de la Côte-Nord, du Nord-du-Québec, du Bas-Saint-Laurent et des Laurentides, les besoins en main-d'œuvre ont augmenté au cours des deux dernières années, et ce, malgré une baisse du nombre d'emplois salariés<sup>27</sup>.

**ÉVOLUTION DU TAUX DE POSTES VACANTS DU PREMIER TRIMESTRE 2016 AU PREMIER TRIMESTRE 2021, SELON LA RÉGION ADMINISTRATIVE**



Source : Gouvernement du Québec (2021), *Bulletin des postes vacants au Québec*, [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_imt\\_Postes-vacants-2021-T1.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_imt_Postes-vacants-2021-T1.pdf)

26. Gouvernement du Québec (2021). Bulletin des postes vacants au Québec. Premier trimestre de 2021, Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_imt\\_Postes-vacants-2021-T1.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_imt_Postes-vacants-2021-T1.pdf)

27. *Idem*.

## CONDITION DE SUCCÈS N° 10 : COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES INITIATIVES AGISSANT SUR LA RÉGIONALISATION

Les initiatives ci-dessous ont été identifiées par les intervenants comme pouvant aussi contribuer à la régionalisation. Elles sont aussi financées par le gouvernement du Québec. De façon générale, les intervenants rencontrés ont observé certains dédoublements de services, une fragmentation des programmes disponibles et une certaine confusion qui en découle chez les bénéficiaires ciblés.

### « Emplois en régions »

« Emplois en régions » est une initiative conjointe de trois des organismes mandataires de La Passerelle, financée par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration à hauteur de 1 925 000 \$ (2021-2022). Plus connue des intervenants sur le terrain que La Passerelle, elle propose un panier de mesures similaires, soit des services d'aide à l'emploi, des visites exploratoires, de l'aide à la préparation aux entrevues d'embauche, le remboursement des frais de transport pour des entrevues en région ou des frais de déménagement et du soutien à l'intégration socioprofessionnelle lors de l'établissement en région (Cf. <https://emploisenregions.ca/aide-immigrant-nouveaux-arrivants>). D'ailleurs, la définition du programme présentée dans un rapport récent de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2020, p. 130) laisse croire qu'il s'agit de La Passerelle : « Le programme “Un emploi en région” est géré par les organismes communautaires Promotion intégration société nouvelle (PROMIS), Accueil liaison pour arrivants (ALPA) et Collectif des femmes immigrantes au Québec (CFIQ). Ces organismes à but non lucratif (OBNL), après l'établissement d'un bilan de compétence dans le cadre général de leur activité d'accompagnement des immigrants en difficulté d'insertion, proposent à ces personnes immigrantes une possible mobilité en région. Si elles sont d'accord avec l'idée, les OBNL les mettent en relation avec des collègues de région afin qu'elles les accompagnent dans leurs recherches d'emploi et leurs projets de déménagement. Certaines peuvent aussi organiser des séjours exploratoires. »

La cible fixée par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration est de contribuer à l'établissement en région d'au moins 900 personnes immigrantes par an. Selon un intervenant, sans « Emplois en régions » et le financement accordé par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration à la régionalisation, « La Passerelle ne serait pas grand-chose. » Selon une personne rencontrée, le financement du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration permet aux organismes mandataires d'agir sur les dimensions culturelle et sociale, ce qui n'est pas le cas avec le SAE-R. En ce qui concerne la plateforme Web [emploisenregions.ca](https://emploisenregions.ca), les intervenants en région ont une opinion mitigée, la qualifiant de « belle plateforme », quoique méconnue ou encore peu utilisée.

### « Un emploi en sol québécois »

Sous la responsabilité de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) et financé par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ce programme consiste à recruter les personnes immigrantes ayant déjà travaillé sur leur employabilité afin de réaliser des maillages avec des offres d'emploi. Des « rencontres exploratoires » sont organisées entre les candidats et les employeurs et des recommandations sont effectuées vers les organismes mandataires pour assurer un soutien aux candidats qui s'établissent en région. Les employeurs sont recrutés par le biais du réseau de chambres de commerce à travers le Québec. La proximité avec les employeurs est d'ailleurs un aspect jugé intéressant, car « ils peuvent passer des messages aux employeurs que nous ne pouvons pas nécessairement passer. » Au moins quatre organismes rencontrés ont mentionné qu'ils collaboraient avec ce programme, alors que deux ont constaté une certaine compétition entre les chambres de commerce et les organismes financés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ou le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration : « Je ne suis pas en compétition avec eux. C'est ce qu'on essaie de faire valoir. C'est comme si on venait voler [à la Chambre de commerce] une clientèle auprès des entreprises. Avec la régionalisation dans le PASI, on veut intéresser les personnes immigrantes à venir ici. On veut ouvrir [nos partenaires] à cette perspective-là, mais peut-être que c'est “Un emploi en sol québécois” qui va les faire venir. J'essaie de leur expliquer que c'est un travail de pair et non de compétition. À part ces petites tensions-là, ce n'est pas trop difficile. »

### « Place aux jeunes en région »

Lorsqu'il est question des séjours exploratoires, ceux réalisés par « Place aux jeunes en région » semblent mieux connus de la part des intervenants en région que ceux organisés par les organismes mandataires. S'adressant exclusivement aux moins de 35 ans, ils consistent à établir un contact auprès d'un employeur potentiel et de faire venir une ou plusieurs personnes en finançant les frais de transport, d'hébergement et de repas. Selon un intervenant, le fait « de venir visiter avant d'accepter l'emploi, ça assure une certaine rétention. Ça augmente la compréhension de la vie, des employeurs, le développement d'un vibe entre les personnes. » Pour un autre, ce programme donne accès aux employeurs à une banque de candidats selon les régions et les emplois qui les intéressent. Des intervenants ont par ailleurs mentionné que les carrefours jeunesse-emploi, qui cherchent à accroître leur clientèle immigrante, contacteraient de plus en plus les organismes mandataires pour recruter, ce qui pourrait créer une confusion.

### Microcrédit

Deux organismes sont soutenus par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour offrir du microcrédit, soit des prêts à des taux d'intérêt faibles aux personnes immigrantes afin de les aider à avoir accès à du capital, à obtenir une reconnaissance de leurs acquis et à démarrer leur carrière au Canada. Cette intervention peut contribuer à la régionalisation par le biais de prêts pour la relocalisation en région (stage ou formation en région, où il n'y aurait souvent pas de listes d'attente contrairement à Montréal). Selon l'un des organismes, ce soutien permettrait aux bénéficiaires d'augmenter leur revenu de 3,3 fois en moyenne par rapport au revenu initial.

## 3 ANALYSE

### 3.1 ANALYSE DE L'EFFICACITÉ

*À quel point La Passerelle, en complémentarité avec les autres services offerts, contribue-t-elle à augmenter le nombre de personnes immigrantes qui s'installent en région pour occuper un emploi? Comment les extrants et les effets produits se comparent-ils aux orientations et objectifs initiaux fixés à la passerelle? Ces orientations sont-elles toujours pertinentes?*

#### 3.1.1 ATTEINTE DE L'OBJECTIF EN LIEN AVEC L'ÉTABLISSEMENT DE PERSONNES EN RÉGION

Dans les ententes de La Passerelle avec les organismes mandataires, il est mentionné que « l'objectif premier poursuivi [...] est d'augmenter significativement le nombre de personnes immigrantes de la RMM qui accèderont à un emploi en région et s'y établiront de façon durable. » Il est difficile de juger de l'atteinte de cet objectif en l'absence d'une cible précise. Un premier élément de réponse est qu'au regard des résultats de cette évaluation, il appert que lorsque les conditions de succès identifiées sont réunies, les services en régionalisation offerts par les organismes mandataires de la RMM peuvent effectivement contribuer à favoriser l'établissement en région d'un travailleur immigrant ayant un intérêt à cet égard en

- lui offrant de l'information susceptible de le rassurer et de l'aider à saisir les opportunités disponibles;
- créant des maillages avec des organismes et des employeurs en région;
- réduisant en partie l'obstacle des dépenses entraînées par l'éloignement géographique.

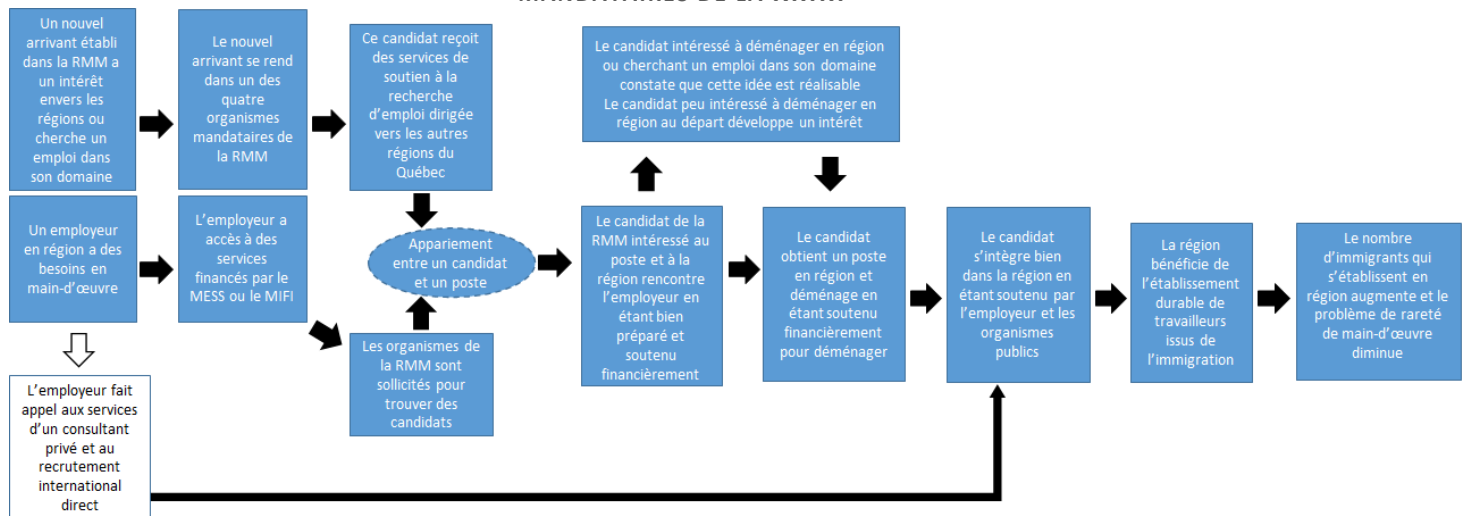
La chaîne logique des effets des services en régionalisation des organismes mandataires de la RMM a été élaborée sur la base des données recueillies et est présentée dans le schéma ci-dessous. Il y a effectivement des chances que des appariements aient lieu entre, d'une part, des nouveaux arrivants qui se rendent dans les organismes mandataires de la RMM et qui ont un intérêt envers un poste en région et, d'autre part, des employeurs qui font appel aux services d'un organisme à but non lucratif ou à un conseiller aux entreprises de Services Québec de leur région. Des expériences fructueuses ont été constatées et il est plausible que ces services y aient contribué. De plus, la proportion de nouveaux arrivants vivant en dehors de la région de Montréal a tendance à légèrement augmenter, particulièrement depuis 2016, quoiqu'elle se concentre toujours dans les régions et les villes les plus peuplées.

La cible fixée aux organismes dans le cadre des ententes avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale n'est pas définie en ce qui concerne les déménagements, comme c'est le cas pour le volet régionalisation du PASI, mais plutôt en ce qui concerne les personnes qui reçoivent un service de soutien structuré à la recherche d'emploi (extrant de l'intervention). Cette cible est restée constante au fil du temps, soit à 590 personnes par année pour les trois organismes ayant une entente dans le cadre de La Passerelle avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Elle a été atteinte de 2016-2017 à 2019-2020, mais n'a pas été atteinte en 2020-2021, année marquée par la pandémie. Dans la mesure où les objectifs fixés et les cibles qui en découlent doivent être axés sur les effets des interventions<sup>28</sup>, le jugement évaluatif doit aussi être porté sur les emplois pourvus en région, tout en tenant compte du contexte et des enjeux en présence. Sur la base des données disponibles, avec un taux de placement en emploi de 50 % et une moyenne de près de 150 placements en emploi hors RMM par année, les retombées semblent modestes, particulièrement en relation avec les besoins importants liés à la main-d'œuvre en région. Or, il est essentiel de garder en tête le nombre ciblé de participants attendus (590 par année) pour que les attentes soient réalistes à l'égard de la contribution de La Passerelle dans la réponse aux besoins en main-d'œuvre.

---

28. Voir à ce sujet : Secrétariat du Conseil du trésor (2018). *Outil d'évaluation des programmes*, Gouvernement du Québec, en ligne, [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre\\_gestion/outil\\_evaluation\\_programme.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf).

## SCHEMA DE LA CHAÎNE LOGIQUE DES EFFETS DES SERVICES EN RÉGIONALISATION DES ORGANISMES MANDATAIRES DE LA RMM



Il est toutefois important de nuancer ces résultats. D'une part, l'évaluation montre qu'il ne faut pas sous-estimer les retombées de certains de ces déménagements dans les communautés concernées. En plus de l'apport du candidat lui-même au dynamisme de la communauté, il faut considérer le fait que certains déménagent avec leur famille et peuvent même contribuer à attirer des membres de leur communauté culturelle par la suite. En ce sens, ces services peuvent avoir des retombées importantes sur les plus petites communautés. D'autre part, les candidats qui reçoivent des services n'ont pas tous la même urgence de déménager en région et certains sont plutôt à l'étape d'obtenir de l'information, donc il serait injuste de s'attendre à ce qu'ils déménagent dans les semaines suivant leur participation aux activités de régionalisation. Il est donc difficile de percevoir et de mesurer les effets à moyen et long terme des efforts d'information et de sensibilisation à propos des régions du Québec, qui ne mènent pas nécessairement à un déménagement à court terme<sup>29</sup>.

Au-delà de cette donnée globale, une forte proportion des déménagements profite à des régions du sud-ouest du Québec et à des agglomérations urbaines importantes. L'examen des statistiques pour l'ensemble du Québec sur le plan des migrations interrégionales et de l'établissement de personnes immigrantes en région n'indique pas non plus d'augmentation significative au fil du temps, quoique cela semble changer avec la pandémie actuelle. En effet, l'ISQ rapporte de fortes hausses dans le solde migratoire de plusieurs régions en 2020-2021 (Bas-Saint-Laurent, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine)<sup>30</sup>.

L'OCDE (2020) soulignait que les personnes immigrantes au Québec ont un taux de chômage plus élevé que les natifs. Il y aurait donc un bassin de candidats qu'il devrait être possible d'intégrer au marché du travail en région. Cette évaluation révèle qu'il ne faut pas surestimer la capacité des organismes de « convaincre » des familles de quitter Montréal, à moins que l'emploi proposé suscite une amélioration significative de leurs conditions de vie ou que les candidats aient un grand intérêt à quitter la RMM, ce qui n'est pas nécessairement le cas. En effet, le fait de déménager en dehors de la RMM pour y vivre, particulièrement dans une région éloignée de Montréal et des grands centres, est un geste déterminant dans la vie des personnes concernées. Les organismes ne peuvent

29. À noter que, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, les ententes conclues avec Services Québec obligent les organismes mandataires à effectuer un suivi des participants 6 et 12 mois après la fin des participations. Ces suivis s'ajoutent à la reddition de comptes après 12 semaines prévues aux ententes conclues par Services Québec avec les ressources externes. En outre, le nombre d'établissements en région sera aussi comptabilisé dans le cadre du volet régionalisation du PASI. Une cible annuelle relativement ambitieuse d'environ 1 000 établissements en région a d'ailleurs été fixée aux trois organismes responsables d'Emplois en région.

30. Institut de la statistique du Québec (2022). *Fiches démographiques. Les régions administratives du Québec en 2021*, en ligne, <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/fiches-demographiques-regions-administratives-quebec-2021.pdf>

se limiter à simplement « envoyer » de nouveaux arrivants en région sans que ceux-ci aient un intérêt à cet égard, qu'il y ait appariement avec un poste disponible et que la communauté d'accueil (organismes, intervenants, etc.) ait la capacité de favoriser leur intégration, particulièrement dans les régions plus éloignées.

En somme, est-ce que les services offerts et prévus dans le cadre de La Passerelle augmentent « significativement le nombre de personnes immigrantes de la RMM qui s'établissent en région de façon durable »? La conclusion de cette évaluation est que, quoique ces services répondent généralement aux attentes signifiées par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ils sont relativement peu mis en valeur et priorisés. Leur contribution s'avère donc limitée sur le plan quantitatif et peut difficilement être isolée des autres programmes qui ont été développés au cours des dernières années en matière de régionalisation et qui poursuivent des objectifs semblables. Néanmoins, il est possible que l'offre de services actuelle en régionalisation des organismes mandataires de la RMM, que la source de financement soit l'entente sur La Passerelle avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ou le PASI avec le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, encourage le candidat qui s'y présente à passer subséquemment à l'action. Or, il est hasardeux de mettre ces résultats en relation avec le financement investi dans un de ces programmes ou mesures en particulier, puisque plusieurs y contribuent de façon directe ou indirecte.

### **3.1.2 ATTEINTE DES AUTRES OBJECTIFS**

Deux autres objectifs sont mentionnés dans les ententes, soit

- outiller les personnes immigrantes de la RMM afin qu'elles puissent réaliser une recherche d'emploi efficace dans des régions ciblées en fonction de leur profil professionnel;
- contribuer à répondre aux besoins des entreprises en région concernant la main-d'œuvre en facilitant le jumelage entre les offres d'emploi provenant des régions et les personnes immigrantes de la RMM répondant au profil d'emploi recherché.

Les mesures prévues dans l'entente sur La Passerelle sont effectives pour la plupart et sont offertes par les organismes mandataires de la RMM. Pour outiller les personnes immigrantes de la RMM dans leur recherche d'emploi, les conseillers des organismes mandataires utilisent effectivement le SAE-R et les autres mesures prévues dans le cadre de La Passerelle. Ainsi, ils offrent le soutien et l'information qui permettent à une personne ayant un vague désir de déménager en dehors de la RMM, mais qui y voit des obstacles, de décider de se mettre en mouvement et d'acquiescer la certitude que cette « seconde migration » sera une réussite. Cependant, les mesures utilisées fluctuent d'un candidat à l'autre. Du côté des entreprises, des exemples documentés montrent que les organismes mandataires ont joué un rôle déterminant dans le jumelage avec des candidats immigrants de la RMM. D'autres entreprises ont toutefois vécu un échec, l'activité réalisée ayant attiré peu de candidats intéressants et n'ayant mené à aucune embauche.

Il est cependant permis de penser que ces mesures existeraient quand même indépendamment de La Passerelle, dont la valeur ajoutée résiderait davantage dans le leadership gouvernemental et la concertation interrégionale. Les mesures en matière d'accueil et d'intégration sont par ailleurs financées notamment dans le cadre du PASI, tandis que des activités d'employabilité sont aussi offertes dans le cadre des services spécialisés du groupe 6. Les organismes arrivent à manœuvrer à travers les différentes mesures et critères exigés par chaque bailleur de fonds, pour s'ajuster aux besoins et au profil de chacun, afin de maximiser leur financement et d'offrir le plus de services possible. Le remboursement des frais de transport et de déménagement permet toutefois de distinguer La Passerelle et est particulièrement apprécié par les parties prenantes. Cette mesure réduit le coût initial imposé à un candidat qui souhaite déménager en dehors de la RMM. Elle est toutefois utilisée de façon inégale entre les organismes et demeure peu connue.

La Passerelle est aussi censée organiser la structure de concertation entre les organismes de la RMM et ceux qui se trouvent en région. Or, différents facteurs (méconnaissance entre les organismes impliqués, disparition d'acteurs régionaux gouvernementaux, apparition de nouveaux programmes et services) ont fait en sorte que la

structure prévue n'a pas été mise en place. La méconnaissance de La Passerelle est d'ailleurs importante chez les différentes parties prenantes. Le nom « La Passerelle pour l'emploi en région » n'est d'ailleurs plus utilisé depuis longtemps, sauf par le biais des ententes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette évaluation indique que cela est possiblement attribuable au manque de concertation entre les deux ministères, ce qui a pu nuire sur le plan du continuum et de la simplification des services. Même si La Passerelle fait partie des mesures du Guide des mesures et services d'emploi du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, elle est méconnue dans le réseau des directions régionales, en dehors de celle de Montréal.

### **3.1.3 PERTINENCE DE LA PASSERELLE ET EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE**

L'évaluation de l'atteinte de ces objectifs soulève les questions de la pertinence de La Passerelle et de l'efficacité de la gouvernance. La Passerelle a été réfléchi et conçue à la fin de la décennie 2000. Sur papier, son fonctionnement n'a pas changé depuis. En pratique, les services offerts ont évolué au fil du temps en fonction des changements sociodémographiques et des nouveaux programmes et projets mis en place. D'un côté, ces services ont conservé leur pertinence au regard du besoin de favoriser l'appariement entre les employeurs en région et les candidats intéressés de la RMM, et celui de proposer des incitatifs permettant de créer des liens entre les différentes parties prenantes. D'un autre côté, le financement investi dans des mesures comme le SAE groupe 4 et le remboursement des frais de déménagement sont demeurés trop limités pour faire une différence dans les statistiques globales sur l'établissement des immigrants à l'échelle du Québec. Or, les dernières années ont donné naissance à plusieurs initiatives en matière de régionalisation de l'immigration (PASI, Emplois en région, PAC, PARRI, Accompagnement Québec, microcrédit, Un emploi en sol québécois) qui pourraient donner des résultats à moyen terme, en combinaison avec d'autres facteurs externes (contexte socioéconomique, intérêt envers les régions, capacités d'accueil, etc.). Le défi sera d'améliorer l'arrimage entre les initiatives existantes pour éviter une perte d'efficacité dans le financement.

Sur le plan de la gouvernance, sans l'application de la structure prévue avec un « organisme pivot » dans chaque région, des écarts se sont creusés entre les régions sur le plan de l'efficacité du leadership régional, de la collaboration et de la présence d'un organisme responsable de coordonner les échanges avec les organismes mandataires de la RMM. Le rôle des directions régionales du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et, surtout, le retour des directions régionales du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration contribuent à clarifier les rôles de chacun et à favoriser la circulation de l'information dans certaines régions. Or, la mobilisation des intervenants sur le terrain est affectée par la perception d'un manque de cohésion entre les actions du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et celles du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration aux niveaux national et régional. Ces ministères étant la principale source de financement de plusieurs organismes impliqués, ils exercent une influence importante sur les stratégies que ceux-ci adoptent, particulièrement sur le plan de la collaboration (Lee, 2021).

## **3.2 ANALYSE DES CONDITIONS DE SUCCÈS**

*Quelles sont les conditions qui sont favorables ou nuisent aux efforts gouvernementaux en matière de régionalisation de l'immigration?*

Le schéma plus bas reproduit la chaîne logique des effets des services en régionalisation des organismes mandataires de la RMM. Présenté plus haut, il ajoute ici les conditions qui influencent l'efficacité de ces efforts. Depuis 2011, date de la dernière mise à jour de La Passerelle dans le Guide, l'enjeu de la régionalisation s'est complexifié, le nombre de parties prenantes impliquées a augmenté et la compétition pour avoir accès au bassin de main-d'œuvre disponible s'est accrue. La connaissance et l'accessibilité des services, notamment par le biais de la collaboration entre les organismes, sont des aspects qui pourraient aussi être améliorés et sur lesquels les parties prenantes peuvent agir à court terme (conditions n° 1 et n° 3). La question de simplifier le panier d'interventions a aussi été beaucoup abordée, dans le sens d'offrir une porte d'entrée claire et efficace et de diffuser une information détaillée aux acteurs sur le terrain à propos des mesures disponibles.

Sur le plan institutionnel, des efforts peuvent donc être investis afin que les ministères puissent travailler en complémentarité et de manière proactive (condition n° 7). Il est particulièrement difficile de distinguer les actions financées par le biais de La Passerelle (ententes avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale) ou du volet régionalisation du PASI et d'« Emplois en région » (ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration). Sur le terrain, les agents gouvernementaux jouent un rôle important dans la promotion et l'utilisation des mesures, notamment par le biais de la transmission d'information et de la référence. La littérature souligne d'ailleurs leur influence sur les retombées des programmes gouvernementaux du fait de leur rôle dans la mise en œuvre (Cohen et Aviram, 2021). Dans un programme comme La Passerelle dont la mise en œuvre est confiée à des organismes externes, des conseillers et agents du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration ont contribué en facilitant le développement de liens entre les employeurs, les candidats et les organismes mandataires. Cependant, les constats qui ressortent sont les suivants : les références de candidats de la part des agents d'aide à l'emploi demeurent rares dans l'ensemble, la régionalisation s'avère méconnue et l'information est peu relayée en région. Les parties prenantes semblent par ailleurs ouvertes à un rôle de leadership accru de la part des intervenants gouvernementaux pour structurer et orienter la collaboration au sein de chaque région. En outre, les différentes initiatives et projets agissant sur la régionalisation, peu importe le public cible (jeunes, nouveaux arrivants, population en général), sont fragmentés et ont été conçus de manière indépendante l'une par rapport à l'autre (condition n° 10). Des complexités, des incompatibilités et de la confusion peuvent ainsi apparaître. Les distinctions entre les compétences du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et celles du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et les exigences des différents programmes nuisent à la fluidité des services en régionalisation, où les besoins et le cheminement de chaque individu sont différents (condition n° 2).

L'accès à un bassin de main-d'œuvre susceptible de répondre aux besoins des employeurs et intéressé à déménager en région s'avère aussi déterminant (condition n° 4). Une difficulté découle du fait que les organismes mandataires ne connaissent pas toutes les personnes qui arrivent à Montréal et qui pourraient avoir un profil intéressant pour la régionalisation, et ils n'ont pas non plus accès à ces personnes. Cela vient renforcer l'idée de maximiser le bassin de candidats de la RMM qui entendent parler de la régionalisation et des opportunités d'emploi en dehors de la RMM. L'expérience d'un organisme indique que le fait de recommander directement les participants aux sessions « Objectif intégration » peut être une avenue à envisager.

Il importe toutefois de souligner l'apport à la régionalisation des services d'aide à l'emploi qui sont offerts par les organismes mandataires financés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette évaluation et d'autres études passées montrent l'importance d'un soutien approfondi et adapté aux besoins des candidats et de leurs familles dans la recherche d'emploi et la préparation sur le plan socioprofessionnel. Les différents profils de personnes qui reçoivent ces services et l'influence de certaines caractéristiques sur leur intégration en emploi (condition n° 5) indiquent qu'il y a un travail de fond à faire, au-delà de la promotion des régions et de l'appariement entre les postes disponibles et les candidats. Le rôle des organismes en région peut aussi s'avérer important sur le plan de l'employabilité, plus précisément en ce qui concerne la promotion des emplois et la préparation des candidats. En effet, la connaissance des différentes régions, des besoins des employeurs qui s'y trouvent et de la culture au sein de ces entreprises peut représenter un défi pour les intervenants des organismes mandataires de la RMM. Des efforts sont déployés par les régions pour faire connaître leur réalité auprès de ces organismes. Cependant, le roulement de personnel et la compétition entre les régions peuvent nuire à ces efforts.

Parmi les obstacles sur lesquels il est plus difficile d'agir, l'écart entre les besoins des régions en main-d'œuvre (spécialisée ou non) et le profil des nouveaux arrivants demeure important (condition n° 6). Plusieurs souhaitent un avenir à long terme et un emploi à la hauteur de leurs compétences, ce qui complique l'appariement avec les postes en région, dont plusieurs ne requièrent pas de diplômes universitaires ou ne correspondent tout simplement pas aux profils disponibles. Les employeurs gagneraient à modifier leurs attentes et à faire preuve d'ouverture face aux particularités des nouveaux arrivants (p. ex., voir le potentiel plutôt que les expériences

passées, développer des habiletés interculturelles, etc.). Du côté de l'offre de candidats, les critères d'admissibilité sont considérés comme restrictifs, notamment le maximum de cinq ans depuis la date d'arrivée au Canada (appliqué par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale au moment de la collecte d'informations, ce qui n'est plus le cas depuis le 28 octobre 2021) et l'impossibilité d'accorder un soutien accru aux demandeurs d'asile et aux immigrants familiaux. Cette dernière difficulté est aussi soulevée par l'OCDE (2020), qui constate que ces sous-groupes ont un taux de chômage plus élevé.

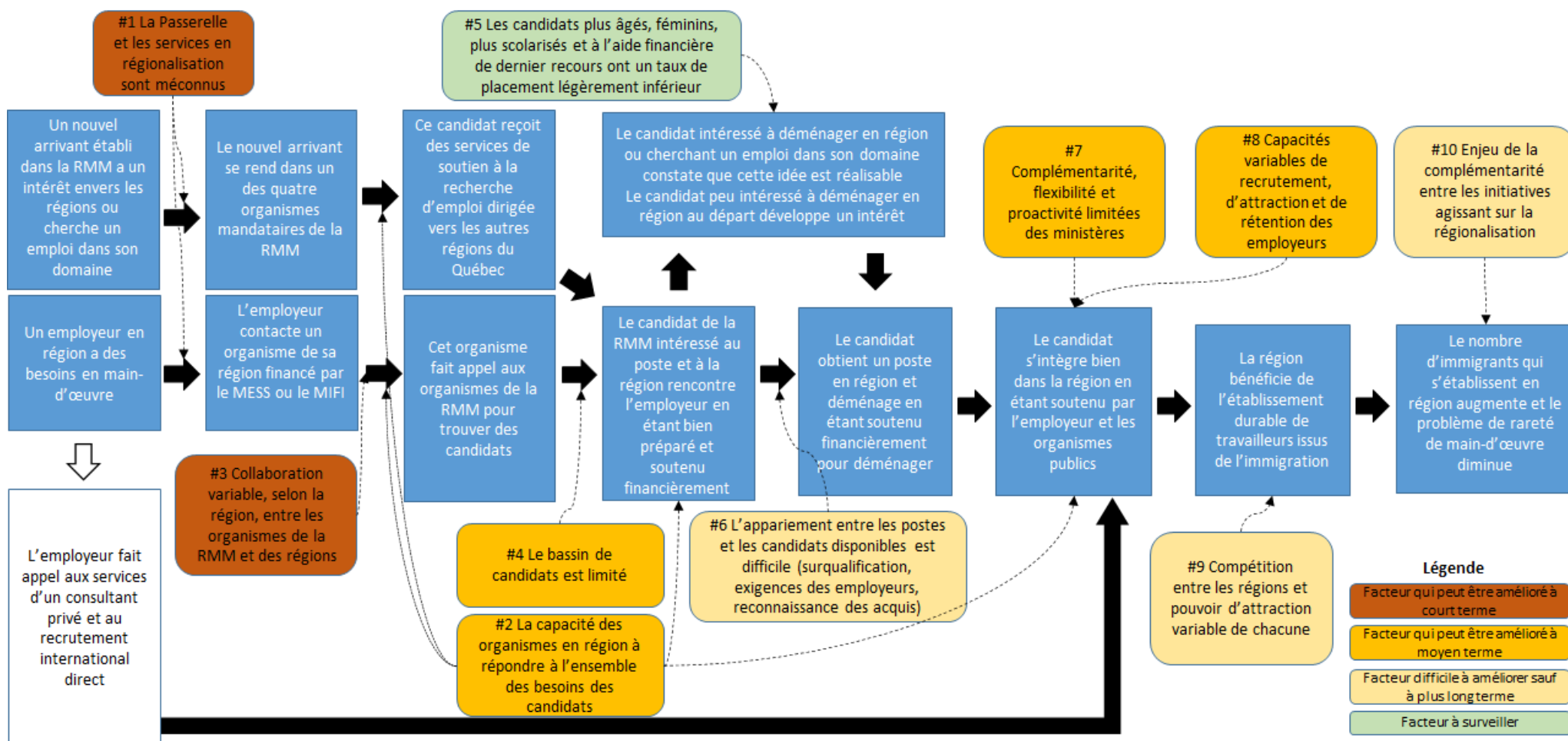
Dans cette perspective, le fait que des employeurs, plutôt que de recourir à des personnes immigrantes, préfèrent miser sur l'embauche internationale directe de travailleurs temporaires, en renouvelant leur permis de travail sur une base annuelle, peut être interprété comme une démonstration de la difficulté de la régionalisation à répondre aux besoins en main-d'œuvre. Comme le souligne toutefois Lizotte (2020), il faut être vigilant à l'égard de cette forme de recrutement puisque la littérature montre certains risques : précarisation du travail, utilisation des travailleurs migrants pour pourvoir des postes non désirés par les résidents et peu d'intégration et de protection pour ces travailleurs qui sont obligés de travailler exclusivement pour l'employeur inscrit dans leur permis. Une étude menée au Québec par Gravel et coll. (2017) et d'autres études internationales citées par Lizotte (2020) indiquent que les employeurs apprécient surtout l'attitude, la flexibilité et la performance de ce type de main-d'œuvre. Pour contrer les risques identifiés<sup>31</sup>, il est essentiel de miser sur la francisation, la formation en emploi, la préparation du milieu de travail, ainsi que des activités d'inclusion et d'intégration, comme l'ont fait des employeurs rencontrés dans le cadre de cette évaluation (condition n° 8).

Cette évaluation met en relief la compétition entre les régions pour attirer les personnes immigrantes (condition n° 9), un obstacle aussi identifié dans la littérature (Daneau, 2015). Les moyens des acteurs locaux et régionaux sur lesquels reposent en grande partie les efforts d'attraction, d'accueil et d'intégration sont limités et fluctuent d'une région à l'autre. De plus, différentes raisons peuvent inciter les nouveaux arrivants à rester dans la RMM, comme la proximité de leur communauté ethnoculturelle, la disponibilité des services, le transport, que ce soit le transport en commun ou le transport aérien pour faciliter les retrouvailles avec leurs proches à l'étranger) et les risques inhérents à cette « seconde migration » vers l'inconnu. Les entreprises de la RMM et des principaux pôles urbains se caractérisent aussi par une plus grande diversité et des capacités d'attraction et de rétention souvent plus importantes. Les efforts pour faire connaître les régions et sensibiliser les nouveaux arrivants à celles-ci ne sont donc pas vains, mais d'autres facteurs, qui ne sont pas exclusifs au Québec, doivent aussi être pris en compte pour expliquer les défis de la régionalisation secondaire vers des communautés plus éloignées ou plus rurales. Les nouveaux arrivants sont particulièrement incités à rester dans les grandes agglomérations du sud du Québec étant donné que, comme c'est le cas dans la plupart des pays de l'OCDE, les emplois y sont « plus nombreux et variés » et la rémunération plus intéressante (OCDE, 2020). Il semble donc pertinent de se questionner, comme le faisait Dugas (1986), au sujet de la définition donnée à la « région ».

---

31. Cf. « Travailleurs étrangers temporaires. Le rêve américain... clandestin », *La Presse*, 23 novembre 2021.  
<https://www.lapresse.ca/actualites/2021-11-23/travailleurs-etrangers-temporaires/le-reve-americain-clandestin.php>

**SCHÉMA ILLUSTRANT LES CONDITIONS POUVANT FAVORISER L'EFFICACITÉ DES SERVICES EN RÉGIONALISATION DES ORGANISMES MANDATAIRES  
DE LA RMM OU POUVANT NUIRE À CELLE-CI**



## CONCLUSION

La régionalisation de l'immigration est un enjeu complexe et multidimensionnel (emploi, éducation, transport, soutien aux familles, etc.). Elle correspond à la définition d'un « redoutable problème de politique sociale »<sup>32</sup>. Ce genre de question requiert non seulement d'aller au-delà d'une action publique fragmentée entre plusieurs ministères et organismes qui agissent chacun de leur côté, mais aussi de tendre vers une approche globale. La littérature en politiques publiques utilise des termes tels que coordination gouvernementale, intégration des politiques, convergence gouvernementale, cohérence entre les politiques et politiques holistiques. Ces différents concepts se veulent des solutions à la fragmentation des politiques gouvernementales :

- la coordination implique un partage de l'information et des responsabilités entre les organisations;
- la cohérence signifie que les programmes sont complémentaires et se renforcent mutuellement;
- l'intégration des politiques est le stade ultime de collaboration où les décisions sont prises ensemble dans un but commun (Cejudo et Michel, 2017).

L'État québécois s'intéresse à la régionalisation depuis la décennie 1980 (Simard, 1996; Dugas, 1986) et les données rapportées dans ce rapport indiquent qu'il a réussi, dans une certaine mesure, à contrer la « tendance à la concentration spatiale de la majorité des immigrants dans la seule région métropolitaine de Montréal » (Simard, 1996). Quoique ces efforts soient louables et contribuent à orienter des personnes intéressées à s'établir en dehors de Montréal, ils ne semblent pas optimisés actuellement, particulièrement sur le plan de la coordination interministérielle. Pour parvenir à des améliorations réelles et durables, il faudrait tendre dès que possible vers une plus grande coordination horizontale des efforts. Éventuellement, cela devrait mener à une plus grande cohérence des politiques en matière d'intégration et de régionalisation des nouveaux arrivants. La coordination des politiques est un enjeu de longue date et difficile à surmonter pour différentes raisons comme la spécialisation, la protection des champs d'action de chacun, les cibles de performance, l'idéologie organisationnelle, la reddition de comptes ou la politique (Peters, 2018). Dans le cas présent, une approche hiérarchique pourrait porter fruit. En effet, un travail en synergie au niveau des instances centrales, sous le leadership du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, risquerait d'améliorer l'efficacité des efforts sur le terrain grâce à des politiques plus cohérentes et davantage d'incitatifs à collaborer. Les développements récents dans les programmes du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration comme Accompagnement Québec, Arrima et le PARRI méritent d'être soulignés et ont le potentiel de simplifier les services et d'avoir un effet sur la régionalisation de l'immigration.

Le tout récent *Panorama des régions 2021* de l'Institut de la statistique montre qu'entre 2016-2017 et 2019-2020, plusieurs régions périphériques ont vu leur taux d'accroissement annuel s'améliorer. Par exemple, le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont passés d'un taux d'accroissement négatif en 2016-2017 à un taux respectivement de 2,6 % et 3,1 % en 2019-2020. La Côte-Nord était quant à elle presque à -10 % en 2016-2017, mais sa situation s'est graduellement améliorée pour atteindre un taux de -1,9 % en 2019-2020. Ces régions, ainsi que le Saguenay-Lac-Saint-Jean, sont aussi parmi celles qui ont le mieux performé en 2019 sur le plan de la croissance du revenu disponible par habitant. Ces données permettent d'espérer que cette croissance se poursuive, alimentée par les nouvelles possibilités en matière de télétravail, et qu'un dynamisme économique et social croissant favorise l'attrait de nouvelles familles, incluant de nouveaux arrivants de la RMM.

---

32. Un « redoutable problème de politique sociale » (*wicked social policy problem*) se caractérise par des valeurs et des perspectives conflictuelles, de l'incertitude quant aux relations causales complexes et un débat à propos de l'effet des solutions proposées. (Voir Brian Head, « Understanding “wicked” policy problems », [En ligne], *Policy Options*, <http://policyoptions.irpp.org/magazines/january-2018/understanding-wicked-policy-problems/>).

Les interventions publiques sont toutefois importantes pour soutenir et structurer ces migrations. Cela passe notamment par la décentralisation des actions. Les régions sont en effet pourvues de différentes instances administratives déconcentrées, comme les directions régionales des ministères, et décentralisées, comme les MRC. De plus, différents organismes externes sont financés par les ministères pour agir sur l'attraction, l'accueil, l'intégration et l'employabilité des personnes immigrantes. Le dynamisme des communautés et des régions étant très important pour attirer de nouveaux habitants, il est nécessaire de continuer à miser en partie sur ces différentes instances, à condition que les efforts soient concertés. Outre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, dans la mesure où la régionalisation devrait avoir comme principal objectif de contribuer à la vitalité du territoire et alors que plusieurs obstacles se trouvent actuellement dans le manque d'infrastructures de transport et de logements, l'implication du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) semble incontournable.

En somme, la régionalisation suscite beaucoup d'intérêt chez les parties prenantes consultées et est perçue comme une des solutions à exploiter davantage pour répondre à la rareté de main-d'œuvre dans les régions. Il faut toutefois que certains critères de succès soient réunis, comme le fait que la démarche de migration en région soit bien planifiée, que le lieu d'accueil possède une offre de services adaptée aux besoins des personnes immigrantes et qu'il y ait de bonnes possibilités d'emploi (St-Amour, 2010; Bezzi et Vatz Laaroussi, 2010). De plus, au-delà de l'attraction, de la préparation et de l'accueil des candidats en région, des efforts doivent être consacrés afin de favoriser la rétention des immigrants, particulièrement dans les plus petites communautés. L'importance de la rétention est confirmée dans l'analyse de l'OCDE (2020) qui indique que sept régions, dont plusieurs possèdent une faible la population immigrante (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine), ont tendance à perdre des immigrants au détriment de la migration interrégionale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bezzi, Gabriela et Michèle Vatz Laaroussi (2010). « La régionalisation de l'immigration au Québec : des défis politiques aux questions éthiques », *Nos diverses cités*, n° 7 (printemps), p. 31-38.
- Cejudo, Guillermo M. et Cynthia Michel (2017). « Addressing fragmented government action: Coordination, coherence and integration », *Policy Sciences*, vol. 50, p. 745-767.
- Cohen, Nissim et Neomi F. Aviram (2021). « Street-level bureaucrats and policy entrepreneurship: When implementers challenge policy design », *Public administration*, vol. 99, p. 427-438.
- Daneau, Lauréanne (2015). *La régionalisation de l'immigration au Québec : le débat public entre le gouvernement et la société civile à l'origine de la politique, 1987-2000*, mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, en ligne, <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/7669/1/031014963.pdf>
- Dugas, Clermont (1986). « Région et régionalisation au Québec depuis Raoul Blanchard », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 30, n° 80, p. 189-202.
- Gravel, Sylvie, Stéphanie Bernstein, Francisco Villanueva, Jill Hanley, Daniel Crespo-Villareal et Emmanuelle Ostiguy (2017). « Le recours à l'embauche des travailleurs étrangers temporaires dans les secteurs saisonniers au Québec : le point de vue des employeurs », *Canadian Ethnic Studies*, vol. 49, n° 2, p. 75-98.
- Institut de la statistique du Québec (2021). *Panorama des régions du Québec. Édition 2021*, Gouvernement du Québec, novembre 2021, en ligne, <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/panorama-des-regions-du-quebec-edition-2021.pdf>
- Lee, Chongmyoung (2021). « Understanding the diverse performance measures of nonprofits: a quantitative study of performance measurement adoption », *Public Performance and Management Review*, vol. 44, n° 6, p. 1268-1298.
- Lizotte, Martine (dir.) (2020). *Étude sur les facteurs de succès et les leviers d'intégration socioprofessionnelle des travailleurs et travailleuses étrangers temporaires dans l'industrie du tourisme au Québec*, Rapport de recherche, ITHQ – ExperiSens.
- OCDE (2020). *Intégrer les immigrants pour stimuler l'innovation au Québec, Canada, Revues de l'OCDE sur la création locale d'emplois*, Éditions OCDE, Paris.
- Peters, B. Guy (2018). « The challenge of policy coordination », *Policy Design and Practice*, vol. 1, n° 1, p. 1-11.
- Rittel, Horst W.J. et Melvin M. Webber (1973). « Dilemmas in a general theory of planning », *Policy Sciences*, vol. 4, p. 155-169.
- Simard, Myriam (1996). « La politique québécoise de régionalisation de l'immigration : Enjeux et paradoxes », *Recherche sociographiques*, vol. 37, n° 3, p. 439-469.
- Statistique Canada (2020). *Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire offert selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées*, en ligne, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410032501>
- St-Amour, Martine (2010). *Attraction et rétention des immigrants récents hors Montréal : une analyse longitudinale par cohorte d'arrivée au Québec (1992, 1996, 2000 et 2004)*, mémoire présenté à l'Institut national de recherche scientifique.

## ANNEXE 1 : MATRICE D'ÉVALUATION

| Paramètre évalué | Variable                                                                              | Indicateur(s)                                                                                                                                                                                                      | Source de données                                                                                                                | Responsabilité de la collecte                                                                                                                                                    |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extrants         | Versement du financement aux organismes responsables                                  | Évolution annuelle des subventions versées<br>Satisfaction des parties prenantes à l'égard du financement                                                                                                          | Données administratives du programme<br>Entrevues avec les parties prenantes                                                     | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (responsables du programme)<br>Direction de l'évaluation |
|                  | Services offerts aux bénéficiaires                                                    | Nature des services offerts<br>Évolution graduelle des services offerts<br>Nombre de bénéficiaires (employeurs et individus) par année<br>Niveau de connaissance des services et de satisfaction des bénéficiaires | Entrevues avec les parties prenantes<br>Données administratives du programme<br>Entrevues avec les parties prenantes et sondages | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (responsables du programme)<br>Direction de l'évaluation |
|                  | Aide financière directe aux individus participants                                    | Évolution annuelle des montants moyens versés par participant<br>Satisfaction des participants à l'égard de l'aide financière                                                                                      | Données administratives du programme<br>Sondage aux individus participants                                                       | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (responsables du programme)<br>Direction de l'évaluation |
| Effets           | Réception de candidatures auxquelles les employeurs n'auraient pas eu accès autrement | Nombre de candidatures transmises annuellement par le biais du programme<br>Évaluation de l'apport du programme sur le plan des candidatures reçues                                                                | Données administratives du programme<br>Entrevues avec les parties prenantes et les employeurs                                   | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (responsables du programme)<br>Direction de l'évaluation |
|                  | Intérêt des nouveaux arrivants envers un poste hors RMM                               | Évolution annuelle du nombre de nouveaux arrivants qui participent au programme<br>Évaluation avant-après des individus à l'égard de leur intérêt envers un poste hors RMM                                         | Données administratives du programme<br>Sondage aux individus participants                                                       | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (responsables du programme)<br>Direction de l'évaluation |
|                  | Perception du soutien reçu par les nouveaux arrivants                                 | Satisfaction des individus à l'égard du soutien reçu                                                                                                                                                               | Sondage aux individus participants                                                                                               | Direction de l'évaluation                                                                                                                                                        |

| Paramètre évalué | Variable                                                                   | Indicateur(s)                                                                                                                                                   | Source de données                                                 | Responsabilité de la collecte                                                                                                                                                    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                            | Perception de l'influence du soutien reçu dans le processus de déménagement                                                                                     |                                                                   |                                                                                                                                                                                  |
|                  | Appariements réalisés et déménagements en région attribuables au programme | Nombre d'appariements réussis à la suite d'une participation au programme<br>Perception des bénéficiaires à l'égard de la contribution du programme à cet égard | Données administratives du programme<br>Sondages aux participants | Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (responsables du programme)<br>Direction de l'évaluation |
|                  | Déroulement du processus d'insertion socioprofessionnelle                  | Satisfaction des participants des années précédentes à l'égard de leur processus d'insertion socioprofessionnelle                                               | Sondage aux individus participants                                | Direction de l'évaluation                                                                                                                                                        |
|                  | Établissement des immigrants en région et rareté de la main-d'œuvre        | Solde migratoire interne annuel hors RMM<br>Évolution du taux de postes vacants en région                                                                       | Institut de la statistique du Québec<br>Statistique Canada        | Direction de l'évaluation                                                                                                                                                        |
|                  | Capacités et intérêt à participer des organismes                           | Point de vue des représentants des organismes                                                                                                                   | Entrevues avec les parties prenantes                              | Direction de l'évaluation                                                                                                                                                        |

|                      |                                                                        |                                                                                    |                                                                         |                                                       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Conditions de succès | Connaissance et accessibilité du programme                             | Point de vue des parties prenantes                                                 | Entrevues avec les parties prenantes                                    | Direction de l'évaluation                             |
|                      | Caractéristiques des nouveaux arrivants                                | Profil des personnes qui complètent leur participation et qui obtiennent un emploi | Données de gestion du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale | Direction de l'analyse et de l'information de gestion |
|                      | Caractéristiques des employeurs                                        | Profil des employeurs qui pourvoient des postes                                    | Entrevues avec les parties prenantes                                    | Direction de l'évaluation                             |
|                      | Compatibilité entre les postes disponibles et les candidatures         | Point de vue des parties prenantes<br>Point de vue des employeurs                  | Entrevues avec les parties prenantes et les employeurs                  | Direction de l'évaluation                             |
|                      | Contraintes régionales spécifiques                                     | Point de vue des parties prenantes                                                 | Entrevues avec les parties prenantes                                    | Direction de l'évaluation                             |
|                      | Complémentarité avec d'autres programmes avec des objectifs similaires | Point de vue des parties prenantes                                                 | Entrevues avec les parties prenantes                                    | Direction de l'évaluation                             |

## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

### INTRODUCTION

- Se présenter
- Parler brièvement du contexte, des objectifs et de la méthodologie d'évaluation
- Remercier la personne de participer à l'entrevue
- Présenter les modalités et le déroulement de l'entrevue :
  - Durée de l'entrevue : 30 minutes
  - Votre participation est totalement volontaire et vous êtes libre de mettre fin à l'entretien au cours de celui-ci si vous le souhaitez.
  - Les renseignements que vous partagerez seront utilisés uniquement aux fins de la présente évaluation.
  - Votre identité de même que l'ensemble de votre témoignage seront traités de façon à en assurer la confidentialité.
  - Les seules personnes qui y auront accès sont les professionnels de la Direction de l'évaluation assignés à ce dossier, ainsi que la firme chargée de rédiger le compte rendu.
  - On peut sauter des questions si vous n'avez rien à dire, n'hésitez pas.
- Avez-vous des questions?

### THÈMES ET QUESTIONS AUX PARTIES PRENANTES

Voulez-vous me parler brièvement de votre organisation?

#### **Thème 1 : connaissance, rayonnement et impact de La Passerelle**

En quoi consiste la Passerelle pour l'emploi en région et comment la définiriez-vous?

Connaissez-vous les différentes mesures de la Passerelle?

- Sentez-vous que le programme va vers plus ou moins de dynamisme et est-ce que son impact sur la régionalisation augmente ou diminue au fil du temps?

Est-ce que ces mesures sont connues selon vous?

- De la part des nouveaux arrivants et des entreprises
- Comment le programme pourrait-il être mieux connu des entreprises et des nouveaux arrivants?

Quelle est votre appréciation de ces mesures? Lesquelles ont le plus d'impact selon vous?

#### **Thème 2 : Défis de la régionalisation**

Quels sont les enjeux de l'intégration en emploi des nouveaux arrivants en région selon vous?

- Marché du travail et recherche de main-d'œuvre : rareté, secteurs spécifiques, types d'entreprises, modes de gestion et d'intégration, attrait et rétention de la MO, etc.
- Nouveaux arrivants : attraction, rétention, intégration, etc.
- Concertation, liens avec les organismes de Montréal, etc.

Quelles sont vos attentes à l'égard des gouvernements pour contribuer à l'établissement de nouveaux arrivants en région?

- Comment voyez-vous les interventions de Services Québec et d'Immigration Québec dans votre région? Est-ce qu'il y a une synergie? Des dédoublements ou des rivalités?

### **Thème 3 : Pertinence et appréciation des autres programmes disponibles**

Quels sont les interventions, les programmes ou les approches qui fonctionnent actuellement et pourquoi?

- Avec les nouveaux arrivants (intérêt envers la région, candidatures, soutien à l'intégration et à l'insertion socioprofessionnelle)?
- Avec les employeurs (ouverture face à l'embauche de nouveaux arrivants, qualité de l'encadrement offert et des pratiques de recrutement)?

Qu'est-ce qui fonctionne bien avec

- Place aux jeunes?
- les séjours exploratoires?
- les services aux immigrants?
- vos services aux entreprises?

Que pensez-vous du continuum de services, y a-t-il des éléments qui manquent pour soutenir les nouveaux arrivants dans leur établissement en région?

### **Thème 4 : Collaboration entre les acteurs**

Comment se déroule la collaboration avec les autres organismes (communication, rivalités, clarté des rôles, complémentarités)?

- Organismes de Montréal
- Organismes de votre région ou des autres régions
- Employeurs de votre région

### **Autres éléments**

Y a-t-il des éléments qui n'ont pas été abordés et dont vous aimeriez parler?

Pourriez-vous nous aiguiller vers des entreprises qui recrutent de nouveaux arrivants dans le cadre de La Passerelle et que nous pourrions contacter pour une entrevue?

## THÈMES ET QUESTIONS AUX EMPLOYEURS

Voulez-vous me parler brièvement de votre organisation?

### **Thème 1 : Candidatures de nouveaux arrivants que vous recevez et compatibilité avec vos besoins**

Quelles sont les mesures prises par votre organisation pour attirer et retenir les employés immigrants?

Pouvez-vous me parler des démarches que vous avez faites pour recruter des personnes issues de l'immigration? Avec qui ou avec quels programmes vous avez fait affaire, etc.?

Parlez-moi de tout le processus que vous avez suivi, c'est-à-dire les personnes rencontrées, les personnes embauchées ou encore l'accueil en entreprise?

Quels ont été les obstacles?

### **Thème 2 : Services que vous avez reçus de la part des organismes publics (Services Québec, organismes spécialisés dans le soutien aux nouveaux arrivants, etc.)**

Quelle est votre satisfaction à l'égard de ces services? Quels sont les besoins des employeurs de votre région à cet égard?

Que pensez-vous du soutien que vous avez reçu par rapport aux candidatures reçues? Est-ce que vous avez l'impression d'avoir reçu des candidatures que vous n'auriez pas reçues autrement?

Qu'est-ce qui fait que certains sont embauchés et déménagent dans votre région et d'autres, non?

Comment expliquez-vous que cela fonctionne pour votre entreprise, alors que pour d'autres, non?

### **Thème 3 : Connaissance, rayonnement et impact de La Passerelle et des autres services**

En quoi consiste la Passerelle pour l'emploi en région et comment la définiriez-vous?

Connaissez-vous les différentes mesures de la Passerelle?

À quels services publics vous référez-vous pour vos besoins en recrutement, l'accueil, la gestion de la diversité, etc.? Quelles sont vos attentes à l'égard des services publics pour soutenir votre entreprise? En êtes-vous satisfait?

Quel est le niveau de connaissance de La Passerelle et des autres services publics, selon vous, chez les employeurs que vous connaissez?

Qu'est-ce que le secteur privé apporte comme services pour vous aider dans le recrutement? Est-ce que c'est suffisant ou le gouvernement a aussi un rôle à jouer? Lequel?

### ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DE SONDAGE AUX PARTICIPANTS

La Direction de l'évaluation du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale évalue actuellement les services d'aide à l'emploi offerts aux personnes issues de l'immigration. Le présent sondage Web s'adresse aux personnes ayant reçu des services de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS] en 2018, 2019 ou 2020. Avec ce questionnaire, nous voulons savoir comment les services reçus ont influencé votre cheminement personnel et professionnel.

Votre participation à ce sondage est importante, car elle servira à améliorer l'offre de services. Vous êtes entièrement libre d'y participer ou non. Aucune conséquence négative ne peut découler d'un refus de participer. Si vous acceptez de participer au sondage, sachez que vous pouvez refuser de répondre à une ou plusieurs questions ou cesser d'y répondre à tout moment, sans conséquence négative pour vous.

Les réponses au sondage sont strictement confidentielles. L'information recueillie ne sera utilisée qu'aux fins exclusives de l'évaluation du programme. L'accès aux renseignements sera limité aux seules personnes autorisées à les consulter dans l'exercice de leurs fonctions.

Merci de prendre 10 minutes de votre temps pour compléter le sondage. Vous avez jusqu'au **30 novembre 2021** pour le faire.

Pour toute question au sujet du sondage ou de l'évaluation, vous pouvez joindre M. Alexandre Morin, chargé de projet à la Direction de l'évaluation, par courriel : [sondage.de@MESS.gouv.qc.ca](mailto:sondage.de@MESS.gouv.qc.ca).

Si vous désirez avoir accès aux renseignements que vous avez fournis dans le cadre de votre participation et les rectifier au besoin, vous aurez la possibilité de le faire d'ici la fin de la période de collecte en vous adressant également à M. Alexandre Morin.

Si vous souhaitez porter plainte en lien avec cette étude, vous pouvez connaître la procédure en consultant cette page : <https://www.MESS.gouv.qc.ca/services-a-la-clientele/bureau-des-renseignements/formuler-une-plainte.asp>

---

#### **[PREMIER GROUPE DE QUESTIONS (PAGE 1)]**

##### **SERVICES REÇUS**

Q.1A) Quels services avez-vous reçus de la part de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS]? [Cochez les choix qui s'appliquent]

- a) Assistance dans votre recherche d'emploi (CV, lettre de présentation, plan d'action individuel, etc.)
- b) Préparation pour une entrevue d'emploi
- c) Séjour exploratoire (visite d'une région)
- d) Remboursement des frais de transport pour une entrevue d'emploi
- e) Remboursement des frais d'hébergement pour une entrevue d'emploi
- f) Remboursement des frais pour un déménagement en région
- g) Autre(s) service(s), précisez :

Q.1B) [ne présenter que les choix cochés ci-dessus] À quel point ces services ou activités vous ont été utiles?

Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout utile) à 6 (très utile), je préfère ne pas répondre

---

**[DEUXIÈME GROUPE DE QUESTIONS (PAGE 2)]**

**SATISFACTION À L'ÉGARD DES SERVICES REÇUS**

Répondre aux questions suivantes sur une échelle de 1 à 6 en pensant aux services reçus de la part de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS].

Q.2 Je suis satisfait ou satisfaite...

- a) [si oui à Q.1a)] **des conseils ou du soutien** reçus concernant ma recherche d'emploi.
- b) [si oui à Q.1b)] des conseils ou du soutien reçus concernant ma préparation à une entrevue d'emploi.
- c) [si oui à Q.1c)] du séjour exploratoire auquel j'ai participé.

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout satisfait ou satisfaite) à 6 (très satisfait ou satisfaite), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

Q.3 [si oui à Q.1d), e) ou f)] À quel point est-ce que le remboursement des frais a été important...

- [si oui à Q.1d) ou e)] pour vous permettre d'assister à une entrevue d'emploi?
- [si oui à Q.1f)] pour vous permettre de déménager?

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout important) à 6 (très important), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

Q.4 À quel point êtes-vous d'accord : Les services reçus m'ont aidé ou aidée à savoir **si je souhaitais m'établir en dehors de la grande région de Montréal\* pour y vivre.**

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (complètement d'accord), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

[Pop-up sur « grande région de Montréal »] La grande région de Montréal inclut Laval, Longueuil, Montréal et les couronnes nord et sud.

---

**[TROISIÈME GROUPE DE QUESTIONS (PAGE 3)]**

**DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE D'EMPLOI**

Répondre aux questions suivantes en pensant à votre situation AVANT de recevoir des services de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS] en 2018, 2019 ou 2020.

Q.5A) Avant de recevoir des services de cet organisme, quel était votre **intérêt** à vous établir en dehors de la grande région de Montréal\* pour y vivre?

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout intéressé ou intéressée) à 6 (très intéressé ou intéressée), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

Q.5B) Avant de recevoir des services de cet organisme, quelle était votre satisfaction à l'égard du **déroulement de vos démarches** pour trouver un emploi au Québec?

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout satisfait ou satisfaite) à 6 (très satisfait ou satisfaite), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

Répondre aux questions suivantes en pensant à votre situation APRÈS avoir reçu des services de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS] en 2018, 2019 ou 2020.

Q.6A) Après avoir reçu des services de cet organisme, quel était votre **intérêt** à vous établir en dehors de la grande région de Montréal\* pour y vivre?

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout intéressé ou intéressée) à 6 (très intéressé ou intéressée), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

Q.6B) Après avoir reçu des services de cet organisme, quelle était votre satisfaction à l'égard du **déroulement de vos démarches** pour trouver un emploi au Québec?

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout satisfait ou satisfaite) à 6 (très satisfait ou satisfaite), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

---

**[QUATRIÈME GROUPE DE QUESTIONS (PAGE 4)]**

**RÉGIONS D'INTÉRÊT**

Q.7 A) À la suite de votre participation au programme, quelle(s) région(s) vous intéressaient pour y occuper un emploi et y vivre?

- a) Bas-Saint-Laurent
- b) Saguenay–Lac-Saint-Jean
- c) Capitale-Nationale
- d) Mauricie
- e) Estrie
- f) Montréal
- g) Outaouais
- h) Abitibi-Témiscamingue
- i) Côte-Nord
- j) Nord-du-Québec
- k) Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
- l) Chaudière-Appalaches
- m) Laval
- n) Lanaudière
- o) Laurentides
- p) Montérégie
- q) Centre-du-Québec
- r) Je préfère ne pas répondre/Je ne sais pas

Q.7 B) Avez-vous déménagé en dehors de la grande région de Montréal\* depuis votre participation?

*Choix de réponse : oui/non/je préfère ne pas répondre*

Q.7 C) [si oui à Q.7B)] Dans quelle(s) région(s) avez-vous habité depuis? [plusieurs choix possibles]

*Liste des régions administratives, je préfère ne pas répondre*

Q.7 D) [Si oui à Q.7 B)] Selon vous, à quel point aurait-il été probable que vous déménagiez en dehors de la grande région de Montréal\* **si vous n'aviez pas reçu** les services de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS]?

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout probable) à 6 (très probable), je préfère ne pas répondre*

---

**[CINQUIÈME GROUPE DE QUESTIONS (PAGE 5)]**

**EMPLOI**

Q.8 A) Avez-vous obtenu au moins un nouvel emploi depuis votre participation?

*Choix de réponse : oui/non/je préfère ne pas répondre*

Q.8 B) [Si oui à Q.8 A)] À quel point êtes-vous d'accord avec cet énoncé :

Les services obtenus de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS] m'ont aidé à obtenir cet emploi (ou l'un de ces emplois)?

*Choix de réponse : échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (complètement d'accord), je ne sais pas, je préfère ne pas répondre*

Q.9 A) Actuellement, occupez-vous un emploi?

*Choix de réponse : oui/non/je préfère ne pas répondre*

Q.9 B) [Si oui à Q.9 A)] Dans quelle mesure cet emploi...

A) est à la hauteur de vos aspirations?

B) correspond à votre niveau de compétences?

*Choix de réponse : échelle de 1 (Pas du tout) à 6 (Tout à fait), ne s'applique pas, je préfère ne pas répondre*

Q.9C) [Si oui à Q.9 A)] Quel est le niveau de compétence relié à cet emploi?

1) Emploi ne nécessitant aucun diplôme ou une brève formation en cours d'emploi

2) Emploi nécessitant un diplôme d'études secondaires et/ou une formation spécifique à la profession

3) Emploi nécessitant une formation d'apprenti (métier spécialisé dont l'apprentissage se fait avec un compagnon certifié)

4) Emploi nécessitant un diplôme d'études collégiales ou un certificat universitaire

5) Emploi nécessitant au minimum un diplôme de premier cycle universitaire

99) Je préfère ne pas répondre/Je ne sais pas

Q.9D) [Si oui à Q.9 A)] Quel est le lien entre cet emploi et votre domaine d'études ou de formation?

Diriez-vous que cet emploi y est...

a) Pas du tout lié

b) Faiblement lié

c) Moyennement lié

d) Fortement lié

e) Je n'ai pas de formation dans un domaine spécifique

f) Je préfère ne pas répondre/Je ne sais pas

Q.10A) Quelle était votre principale motivation lorsque vous avez fait appel aux services de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS]? (Cocher le choix qui correspond le mieux à votre situation)

a) Simplement trouver un emploi le plus rapidement possible

b) Trouver un emploi à la hauteur de vos qualifications

c) Obtenir de l'information sur le Québec (culture, emploi, services, etc.)

d) Obtenir de l'information sur les possibilités de s'établir en dehors de la grande région de Montréal

e) Élargir votre réseau, faire des rencontres

f) Autre motivation, veuillez préciser :

g) Je préfère ne pas répondre/Je ne me souviens pas

Q.10B) Comment avez-vous entendu parler des services de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS]?

a) Information reçue dans un bureau de Services Québec, un centre local d'emploi ou un autre organisme d'employabilité

b) Lors d'une séance d'accueil, de francisation ou d'intégration

c) Sur le Web ou les réseaux sociaux

d) Suggestion de votre entourage

e) Autre, veuillez préciser :

f) Je ne me souviens pas

Q.10C) Avez-vous des commentaires supplémentaires à faire concernant les services que vous avez reçus de l'organisme [LE COLLECTIF/ALPA/PROMIS]?

*Réponse ouverte*

Q.11A) Avez-vous participé à d'autres programmes ou reçu d'autres services qui vous ont encouragé à travailler en dehors de la région de Montréal?

*Choix de réponse : oui/non/je préfère ne pas répondre*

Q.11B) [Si oui à Q.11A)] Lequel ou lesquels?

*Réponse ouverte*

Q.11C) Avez-vous reçu les services d'un organisme spécialisé pour vous aider à vous familiariser avec votre nouveau milieu (accueil, soutien, intégration)?

*Choix de réponse : oui/non/je préfère ne pas répondre*

Q.11D) [Si oui à Q.11C)] Lequel ou lesquels?

*Réponse ouverte*

---

**[SIXIÈME GROUPE DE QUESTIONS (PAGE 6)]**

EN TERMINANT...

Q.12 À quel genre vous identifiez-vous?

*Masculin/féminin/autre/je préfère ne pas répondre*

Q.13 À quel groupe d'âge appartenez-vous?

*Moins de 25 ans/25 à 34 ans/35 à 44 ans/45 à 54 ans/55 à 64 ans/65 ans et plus/je préfère ne pas répondre*

Q.14 Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé reconnu au Québec?

*Aucun grade, certificat ou diplôme reconnu*

*Certificat d'études secondaires ou équivalent*

*Certificat ou diplôme d'une école de métiers*

*Certificat ou diplôme d'études collégiales*

*Certificat ou diplôme universitaire équivalent ou inférieur au baccalauréat*

*Certificat ou diplôme universitaire supérieur au baccalauréat, maîtrise ou doctorat acquis*

*Je préfère ne pas répondre*

Q.15 Quelle est l'année de votre arrivée au Canada?

*2020/2019/2018/2017/2016/2015/Avant 2015/je préfère ne pas répondre*

Q. 16 Combien de personnes y a-t-il dans votre famille immédiate (conjoint ou conjointe, enfants)?

*1/2/3/4/5 ou plus/je préfère ne pas répondre*

