

Projet pilote Intégration-Travail-Formation

RAPPORT D'ÉVALUATION

Direction de l'évaluation
Secteur de la solidarité sociale et de l'analyse stratégique
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Octobre 2019

COLLECTE DE DONNÉES, ANALYSE ET RÉDACTION

Alexandre Morin, chargé de projet

Josée Lavoie, collaboratrice

MISE EN PAGE

Julie Dubreuil

COMITÉ D'ÉVALUATION

Sylvie Champagne, Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal

Noémie Fortier-Ouellet, Direction des mesures et services aux entreprises et du placement, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)

Mireille Paquette et Lynda Bouchard, Direction des mesures et des services aux individus, MTESS

Monique Raymond et Jennie Mathieu, Direction des politiques d'emploi et des stratégies, MTESS

Marie-France René, Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal, Ville de Montréal

ISBN : 978-2-550-86816-3

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020.

SOMMAIRE DE GESTION

Contexte et méthodologie

Le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM), avec l'appui du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), a mis sur pied le projet pilote Intégration-Travail-Formation (PITF), dans le but de favoriser l'insertion en emploi des nouveaux arrivants qualifiés et d'aider de grands employeurs¹ dans leur recrutement.

Le PITF en un clin d'œil

Période de mise en œuvre : de l'été 2017 au 31 mars 2019

Trois volets

- 1) Des **incitatifs financiers** aux employeurs sous forme de subventions salariales (Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi [PRIIME] modifié).
- 2) L'**accompagnement des employeurs** pour les aider à recruter et à intégrer en emploi des nouveaux arrivants qualifiés (soutien du BINAM et d'Interconnexion, partage des bonnes pratiques au sein d'un comité de suivi).
- 3) De la **formation** (formation en communication interculturelle; Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet entreprise [MFOR-Entreprise] modifiée).

Trois objectifs

- Fournir à des cohortes de 12 à 15 immigrants qualifiés présents sur l'île de Montréal de l'expérience significative dans une grande entreprise montréalaise et [leur permettant] d'acquérir de nouvelles compétences sous forme de formations et de soutien, dans le but de répondre aux exigences du marché du travail québécois.
- [Aider] les entreprises en recrutement [à trouver] des travailleurs qualifiés possédant les connaissances et compétences recherchées par les entreprises québécoises.
- [Faire en sorte que] les entreprises participantes embauchent 20 % des participants et en réfèrent 30 % à leurs fournisseurs.

Plusieurs partenaires

- La Ville de Montréal, par le biais du BINAM.
- Le MTESS, par le biais du Secteur Emploi-Québec (SEQ) et de la Direction régionale de l'Île-de-Montréal.
- La Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), avec son programme Interconnexion.
- Les cinq employeurs participants.

Deux sous-groupes de bénéficiaires directs

- Cinq employeurs :
 - Deux entreprises privées, une société d'État, une coopérative et une organisation publique.
 - Domaines d'activité diversifiés (énergie et télécommunications, ingénierie et construction, assurance, finance, santé et services sociaux).

La Direction de l'évaluation du MTESS s'est vu confier le mandat de réaliser une évaluation de ce projet pilote. L'évaluation portait sur la mise en œuvre du PITF, l'atteinte des objectifs fixés et les effets du projet sur les bénéficiaires. Pour analyser chacun de ces éléments, des indicateurs ont été

1. Le document de projet utilisait le terme « grande entreprise », mais ce rapport lui préfère « grand employeur » ou « grande organisation » puisqu'un organisme public y a participé. Aucune définition de « grande entreprise » n'était proposée au départ, mais les cinq organisations participantes comptaient plus de 3 000 employés au Québec.

déterminés et plusieurs sources de données ont été utilisées, soit les documents de reddition de comptes, les données administratives du MTESS, les discussions au sein du comité de suivi, l'observation d'activités du projet, des entrevues semi-dirigées et des questionnaires en ligne auprès des parties prenantes.

Résultats de l'évaluation

Extrants produits

Le projet a produit les extrants suivants :

- des subventions versées à quatre des cinq employeurs pour financer l'embauche de 35 candidats immigrants dans un emploi à temps plein d'une durée de 30 à 52 semaines (PRIIME modifié);
- du soutien auprès des employeurs dans la sélection et l'intégration des candidats;
- une formation en communication interculturelle offerte aux candidats, aux parrains et aux gestionnaires;
- une formation de groupe offerte à huit candidats de l'une des organisations et financée à 65 % par MFOR-Entreprise modifiée.

Recrutement et intégration des candidats dans l'entreprise

Les employeurs ont été sélectifs lors du recrutement. Dans les premières cohortes, 4 % des 656 candidatures reçues ont été retenues à la suite des étapes du tri des curriculum vitae et de l'entrevue. Ainsi, seulement 28 des 73 postes alors disponibles ont été pourvus.

Deux organisations ont formé une deuxième cohorte pour atteindre le nombre attendu de candidats. Finalement, trois des cinq organisations ont atteint ou dépassé l'objectif de 12 à 15 candidats. Au total, 52 candidats ont été recrutés. De façon générale, ils ont suscité l'enthousiasme des employeurs.

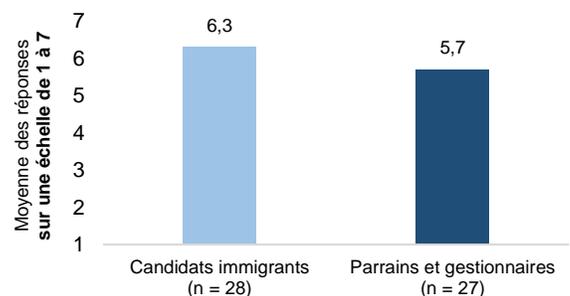
Tous les employeurs ont désigné des parrains, dont les tâches étaient de faciliter l'intégration en emploi des candidats en les accueillant, en les informant, en les supervisant et en les encadrant. Soixante et onze pour cent des candidats étaient « complètement d'accord » pour dire que le parrain ou la marraine avait joué un rôle déterminant dans leur intégration en emploi.

Obstacles rencontrés

Des obstacles sont survenus à différentes étapes du projet, mais surtout

- lors du recrutement des employeurs : défi de les convaincre de participer;

Réponses des candidats immigrants et des parrains et gestionnaires à l'énoncé « Le parrain ou la marraine a joué un rôle déterminant dans mon intégration et mon maintien en emploi / dans l'intégration et le maintien en emploi du ou des candidats »



Source : sondages en ligne auprès des candidats immigrants et des parrains et gestionnaires.

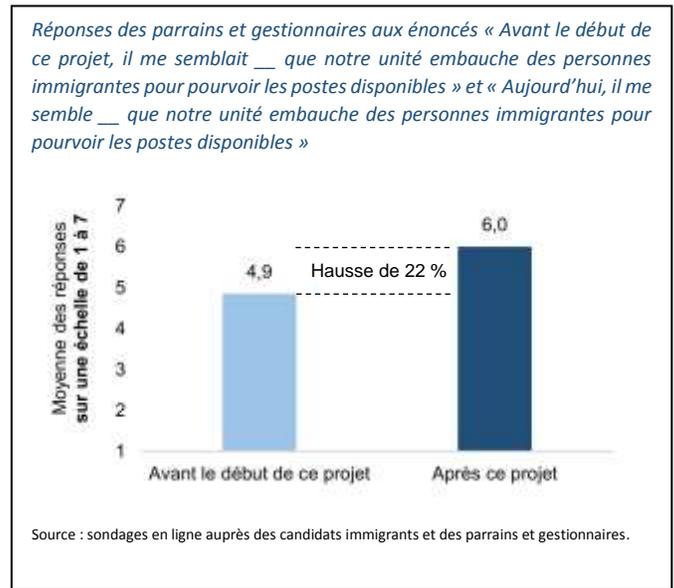
- lors du processus d'embauche des candidats : défi de la coordination entre les partenaires (BINAM, MTESS, CCMM, employeurs participants), bassin de candidats plus petit que prévu, méconnaissance de PRIIME;
- durant les phases d'accueil et d'intégration des candidats dans les organisations : difficulté de mobiliser tous les gestionnaires impliqués et d'uniformiser les pratiques d'encadrement (parrainage, accommodements, soutien).

Effets du projet sur l'offre et la demande de main-d'œuvre immigrante

À la fin de leur participation au projet, 39 des 52 candidats ont été maintenus en emploi au sein des 5 organisations participantes (75 %) et au moins 4 ont trouvé un emploi ailleurs (8 %). Le total d'insertion en emploi à la suite du projet atteint donc 83 %. Il s'agit de postes à temps plein, bien rémunérés et, pour certains, permanents.

En plus d'avoir permis à des nouveaux arrivants de trouver un emploi, le projet a, dans une certaine mesure,

- contribué à des modifications dans les façons de faire en matière de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi, surtout dans deux des cinq organisations :
 - adaptation des critères de sélection pour qu'ils soient plus réalistes ou pour aider les gestionnaires à reconnaître davantage l'expérience acquise à l'international,
 - adaptation ou remise en question des tests psychométriques imposés dans le processus de sélection,
 - réalisation d'entrevues d'embauche de groupe ou « en comité » et recrutement par « familles de postes »,
 - réflexion sur les mesures en place au sein de l'organisation par le biais des discussions au sein du comité de suivi du projet (instance de coordination du projet réunissant l'ensemble des partenaires, y compris des représentants des employeurs),
 - développement du parrainage;
- favorisé le développement de compétences interculturelles chez les parrains et gestionnaires;
- accru la probabilité que leur unité embauche des personnes immigrantes à l'avenir, selon les parrains et gestionnaires;
- intégré des candidats dans des directions en dehors de Montréal, où la diversité était moins présente (pour une organisation);
- permis à des centaines de nouveaux arrivants de vivre un processus de recrutement;
- donné accès à une première expérience québécoise significative à 52 d'entre eux, en contribuant à développer leurs compétences, à les faire se familiariser avec



un environnement de travail québécois et à accroître leur confiance en leurs chances de trouver un emploi dans leur domaine.

PRIIME modifié, MFOR-Entreprise modifiée et autres innovations

Le montant total des subventions accordées au projet par le MTESS s'élève à 678 021 \$ pour toute la durée des expériences de travail, soit de novembre 2017 à mars 2019. Il s'agit d'une moyenne de plus de 19 000 \$ par candidat dont le poste a fait l'objet d'une subvention (c.-à-d. en excluant les 17 dont le poste n'a pas fait l'objet d'une subvention). Un montant de 628 944 \$ a été accordé par le biais de PRIIME. Les témoignages recueillis indiquent que la possibilité d'obtenir des subventions salariales a constitué un élément incitant les employeurs à participer. Une seule formation a été financée par MFOR-Entreprise. Son coût s'est élevé à 75 642 \$, dont 49 077 \$ ont été payés par le MTESS dans le cadre de l'entente MFOR.

Le fonctionnement par cohortes a suscité une certaine mobilisation au sein des organisations ayant accueilli suffisamment de candidats, en favorisant le réseautage, les échanges, le soutien et l'entraide entre les participants. Dans certains cas, les cohortes ont amené une lourdeur supplémentaire dans la gestion du projet, mais des assouplissements ont été possibles.

Le fait de travailler au sein d'une grande organisation a apporté une valeur ajoutée à leur expérience, selon les candidats, qui ont apprécié l'expertise et les ressources disponibles.

Analyse des résultats et conclusions

Quels ont été les défis de la mise en œuvre et les conditions de succès du projet pilote?

Étant donné la complexité du projet, son caractère novateur et la collaboration requise entre les parties prenantes, la mise en œuvre a exigé un effort important. Face aux contraintes inhérentes aux grandes organisations et au défi d'embaucher simultanément des cohortes de candidats, le BINAM, le MTESS et la CCMM ont démontré de la flexibilité et du dynamisme, en plus d'apporter des réponses créatives.

Ultimement, le succès du projet a été tributaire du niveau d'engagement et de mobilisation de chaque organisation, ce qui s'est traduit par des résultats variables d'un employeur à l'autre.

Est-ce que les objectifs fixés pour la durée du projet pilote ont été atteints?

Trois des cinq organisations participantes ont contribué en grande partie à l'atteinte des objectifs du projet. Les deux autres organisations ont accueilli peu de candidats, ce qui a réduit l'effet global du projet sur l'embauche de candidats et les pratiques de gestion de la diversité des organisations.

La plupart des candidats sont parvenus à démontrer des habiletés techniques et des qualités humaines leur permettant d'espérer décrocher un poste à la fin du projet. Toutes les organisations ont atteint l'objectif d'embauche, puisque les proportions de candidats retenus en emploi varient de 33 % à 100 % d'une organisation à l'autre.

Quels ont été les effets de l'intervention sur les variables cibles (tant chez les personnes immigrantes que chez les employeurs)?

Pour les candidats, même ceux qui ont obtenu un poste en deçà de celui qu'ils occupaient dans leur pays d'origine, il s'est agi d'une expérience d'emploi significative, ayant constitué un excellent moyen de mettre en valeur leurs compétences et de se familiariser avec un environnement de travail québécois.

Du côté des employeurs participants, même s'ils étaient déjà engagés sur la voie de la diversité et avaient des besoins à combler en main-d'œuvre, le projet a eu un certain effet mobilisateur lorsque les conditions de réussite étaient réunies. Cette expérience a démontré que les services publics d'emploi pouvaient réussir des projets avec de grands employeurs en impliquant ceux-ci activement à titre de partenaires plutôt que de clients.

Au départ, la vision du projet présentée par le MTESS consistait notamment à « donner une chance à des personnes plus éloignées du marché du travail et [à] faire en sorte que les entreprises recrutent des candidats n'étant pas nécessairement les plus qualifiés [pour le poste] au départ ». Or, il n'est pas possible de conclure que cette vision s'est concrétisée, puisque les personnes retenues par les employeurs étaient généralement assez proches du marché du travail.

Parmi les modifications apportées aux mesures PRIIME et MFOR-Entreprise, lesquelles mériteraient d'être poursuivies ou expérimentées à nouveau, et pourquoi?

L'expérience d'avoir collaboré avec de grandes organisations montre que celles-ci peuvent constituer un bon véhicule d'insertion en emploi pour les nouveaux arrivants dans le cadre des services publics d'emploi. La subvention salariale a fourni aux employeurs une incitation à participer et, en ce sens, elle a joué un rôle dans le succès du projet. Par contre, prise isolément, elle n'a pas été suffisante pour susciter des changements dans les organisations où il y a eu peu d'accompagnement, de sensibilisation et de mobilisation.

De façon générale, l'assouplissement des critères de PRIIME a porté fruit. L'évaluation indique qu'une expérience de 52 semaines, plutôt que de 30 semaines, peut accroître les chances de maintien en emploi et les autres bénéfices pour les participants, surtout lorsqu'il s'agit d'emplois ayant un plus haut niveau de complexité. Or, dans certains cas, la décision de retenir ou non la personne en emploi a été prise des mois avant la fin.

En ce qui concerne l'utilisation de MFOR-Entreprise pour financer l'achat de formations pour des cohortes de candidats, cette mesure a été utilisée une seule fois.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
1 Présentation du PITF, caractéristiques des bénéficiaires et extrants produits.....	2
1.1 Présentation du projet pilote.....	2
1.2 Caractéristiques des employeurs et des candidats immigrants ayant participé au projet.....	5
2 Questions d'évaluation et démarche méthodologique	8
2.1 Questions d'évaluation	8
2.2 Indicateurs et sources de données	8
2.3 Limites.....	9
3 Mise en œuvre du projet et satisfaction	9
3.1 Extrants du projet	10
3.2 Description et appréciation du rôle des parrains et marraines	14
3.3 Activités d'intégration des candidats.....	16
3.4 Satisfaction.....	17
3.5 Principaux obstacles rencontrés durant la mise en œuvre du projet.....	20
4 Effets du projet sur l'offre et la demande de main-d'œuvre immigrante	22
4.1 Rétention en emploi et référence des candidats.....	22
4.2 Retombées du projet sur les employeurs (demande de main-d'œuvre).....	23
4.3 Retombées sur les candidats immigrants (offre de main-d'œuvre)	30
5 PRIIME modifié, MFOR-Entreprise modifiée et autres innovations dans les façons de faire..	34
5.1 Utilisation de PRIIME : effet sur la participation et appréciation des démarches pour y avoir accès	34
5.2 Effet de l'utilisation de MFOR-Entreprise et appréciation des démarches pour y avoir accès.....	35
5.3 Autres aspects de l'expérimentation	36
5.4 Candidats potentiels référés par MFOR-Individus	38
6 Facteurs et conditions ayant influencé le succès du projet	38
6.1 Conditions ayant influencé le recrutement des employeurs et la pénétration du projet dans chaque organisation	38
6.2 Facteurs expliquant le maintien en emploi des candidats.....	41
7 Analyse des résultats de l'évaluation	42
7.1 Mise en œuvre	42
7.2 Atteinte des objectifs.....	43
7.3 Effets de l'intervention sur les variables cibles	45
7.4 Apprentissages à l'égard des mesures PRIIME et MFOR-Entreprise	47
Conclusion	49

Bibliographie.....	51
Annexe 1 : Matrice d'évaluation	53
Annexe 2 : Méthodologie détaillée	57

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS

Tableaux

Tableau 1 : Partenaires du PITF, ressources investies et responsabilités respectives	4
Tableau 2 : Caractéristiques des employeurs participants	5
Tableau 3 : Postes offerts dans le cadre du projet, nombre de candidats et d'abandons, date de début et durée, exigences, lieu, salaire et montant de la subvention	11
Tableau 4 : Nombre de candidatures transférées à Interconnexion et nombre et proportion de candidats éliminés après la présélection d'Interconnexion.....	12
Tableau 5 : Nombre de postes offerts, de candidatures reçues, de candidats rencontrés en entrevue et de candidats embauchés pour quatre des cinq organisations participantes	17
Tableau 6 : Nombre de candidats retenus en emploi à la suite du projet.....	22

Figures

Figure 1 : Modèle causal de l'intervention du PITF	3
Figure 2 : Réponses des candidats immigrants et des parrains et gestionnaires à l'énoncé « Le parrain ou la marraine a joué un rôle déterminant dans mon intégration et mon maintien en emploi / dans l'intégration et le maintien en emploi du ou des candidats »	14
Figure 3 : Réponses des candidats immigrants à l'énoncé « Je suis satisfait du soutien que m'a donné l'organisation qui m'a accueilli pour ce projet »	19
Figure 4 : Réponses des parrains et gestionnaires à la question « Avec ce projet, considérant que les participants immigrants étaient de nouveaux arrivants au Canada, est-ce que l'approche habituelle de votre unité a été modifiée pour...? ».....	24
Figure 5 : Réponses des parrains et gestionnaires à la question « Durant le déroulement de ce projet, votre organisation vous a-t-elle fourni du soutien en gestion de la diversité, afin de vous aider sur le plan...? »	25
Figure 6 : Réponses des parrains et gestionnaires aux énoncés « Avant le début de ce projet, ma perception quant à l'apport potentiel pour notre organisation des employés issus de l'immigration en général était __ » et « Aujourd'hui, ma perception quant à l'apport potentiel pour notre organisation des employés issus de l'immigration en général est __ »,.....	27
Figure 7 : Réponses des parrains et gestionnaires aux énoncés « Je qualifierais la confiance que j'avais, avant le début de ce projet, en ma capacité de faciliter l'intégration au sein de notre organisation d'un employé issu de l'immigration de __ » et « Aujourd'hui, je qualifierais ma confiance en ma capacité de faciliter l'intégration au sein de notre organisation d'un employé issu de l'immigration de __ »	28

Figure 8 : Réponses des parrains et gestionnaires aux énoncés « Avant le début de ce projet, il me semblait ___ que notre unité embauche des personnes immigrantes pour pourvoir les postes disponibles » et « Aujourd’hui, il me semble ___ que notre unité embauche des personnes immigrantes pour pourvoir les postes disponibles » 28

Figure 9 : Réponses des candidats immigrants aux énoncés « Avant le début de ma participation à ce projet, je savais ce que je devais faire pour trouver un emploi dans mon domaine au Québec » et « Après ma participation à ce projet, je sais ce que je dois faire pour trouver un emploi dans mon domaine au Québec » 33

Figure 10 : Réponses des candidats immigrants aux énoncés « Avant le début de ma participation à ce projet, j’étais confiant de trouver un emploi dans mon domaine au Québec » et « Après ma participation à ce projet, je suis confiant de trouver un emploi dans mon domaine au Québec ». 33

Figure 11 : Schéma de la théorie du changement du PITF 45

Encadrés

Encadré 1 : Caractéristiques des candidats immigrants ayant participé au PITF..... 7

Encadré 2 : Commentaires à propos de la formation en communication interculturelle 20

Encadré 3 : Témoignages à propos du soutien apporté par le gestionnaire 42

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AEC	Attestation d'études collégiales
BINAM	Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal
CCMM	Chambre de commerce du Montréal métropolitain
CEPI	Candidate à l'exercice de la profession infirmière
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CLE	Centre local d'emploi
DEC	Diplôme d'études collégiales
IRIPI	Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MFOR-Entreprise	Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet entreprise
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIIQ	Ordre des infirmières et infirmiers du Québec
PITF	Projet pilote Intégration-Travail-Formation
PRIIME	Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi
SEQ	Secteur Emploi-Québec du MTESS
TI	Technologies de l'information

INTRODUCTION

Le phénomène de rareté de la main-d'œuvre fait que les entreprises québécoises ont des postes qu'elles n'arrivent pas à pourvoir. Selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2018-B), il y avait 116 440 postes à pourvoir au Québec, en moyenne, au cours du deuxième trimestre de 2018, une augmentation de 30 000 par rapport au deuxième trimestre de 2017. La moitié de ces postes vacants se trouvaient dans les régions de Montréal et de la Montérégie.

Malgré les besoins en main-d'œuvre des entreprises, les personnes immigrantes, particulièrement celles arrivées plus récemment au Canada, continuent d'être confrontées à des obstacles dans leur insertion en emploi. En 2017, tandis que le taux de chômage des immigrants admis depuis plus de cinq ans se situait en deçà de 8 %, il atteignait 16 % chez ceux arrivés depuis cinq ans ou moins (ISQ, 2018). Les immigrants ayant un niveau de qualification élevé représentent une proportion importante des personnes accueillies chaque année, et ils n'échappent pas à ce phénomène. Parmi les 33,2 millions d'immigrants ayant un niveau d'éducation élevé dans l'ensemble des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 8,1 millions ont des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés, alors que 7 millions sont sans emploi (OCDE et Union européenne, 2018). Aussi les qualifications formelles des immigrants seraient-elles plus sous-utilisées que celles des natifs (OCDE et Union européenne, 2018).

Le fait de ne pas avoir acquis, en Amérique du Nord, de diplômes ni d'expérience de travail liée à leur formation s'avère un obstacle fréquemment cité dans la littérature canadienne en politiques publiques (Sakamoto et collab., 2013; Boudarbat, 2011). En effet, les employeurs éprouveraient de la difficulté à évaluer les compétences de candidats dont les diplômes et l'expérience ont été acquis à l'étranger, dans des universités et des organisations qu'ils ne connaissent pas ou connaissent peu. L'asymétrie d'information² au moment de l'embauche serait donc plus importante pour les nouveaux arrivants que pour des gens ayant travaillé ou ayant été formés en Amérique du Nord. En conséquence, les employeurs et les ordres professionnels ne seraient pas en mesure d'attribuer la même valeur aux diplômes étrangers qu'à ceux délivrés au Canada.

Pour favoriser l'insertion en emploi des nouveaux arrivants qualifiés et aider des employeurs d'importance dans leurs difficultés de recrutement, le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM), avec l'appui du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), a mis sur pied le projet pilote Intégration-Travail-Formation (PITF). La Direction de l'évaluation du MTESS s'est vu confier le mandat de réaliser une évaluation de ce projet pilote. Ce rapport présente les caractéristiques du projet à la section 1, les questions d'évaluation et la méthodologie à la section 2, les principaux résultats de l'évaluation aux sections 3 à 6 et une analyse de ces résultats à la section 7.

2. Une asymétrie d'information apparaît lorsqu'un agent a accès à plus d'information qu'un autre agent avec qui il entre en relation, ce qui peut l'amener à adopter des comportements contraires aux intérêts de celui-ci. Cette asymétrie d'information peut générer une défaillance de marché appelée « sélection adverse », qui cause une prise de décision non optimale. (Voir Little, 2013.)

1 PRÉSENTATION DU PITF ET CARACTÉRISTIQUES DES BÉNÉFICIAIRES

Cette section présente le PITF (1.1) et aborde les caractéristiques des employeurs et des candidats immigrants y ayant participé (1.2).

1.1 Présentation du projet pilote

1.1.1 Nature de l'intervention

La période de mise en œuvre du PITF a débuté à l'été 2017 et s'est terminée le 31 mars 2019. L'intervention du PITF comprend trois volets :

- 1) Offrir des incitatifs financiers aux employeurs par le biais du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME) modifié et de la Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet entreprise (MFOR-Entreprise) modifiée³.
- 2) Contribuer au développement des capacités des organisations à recruter et à intégrer en emploi des nouveaux arrivants qualifiés par un accompagnement, l'élaboration d'un plan d'intégration, la formation des parrains et des gestionnaires, ainsi que du soutien à la gestion des ressources humaines.
- 3) Accorder un soutien à des nouveaux arrivants qualifiés en recherche d'emploi, notamment par le biais de la référence vers les employeurs et de la formation.

Comme l'illustre le modèle causal de la figure 1, il est donc attendu que le projet ait des effets sur l'insertion en emploi des personnes immigrantes et sur les capacités des employeurs en matière de recrutement et d'intégration des nouveaux arrivants.

1.1.2 Objectifs de l'intervention

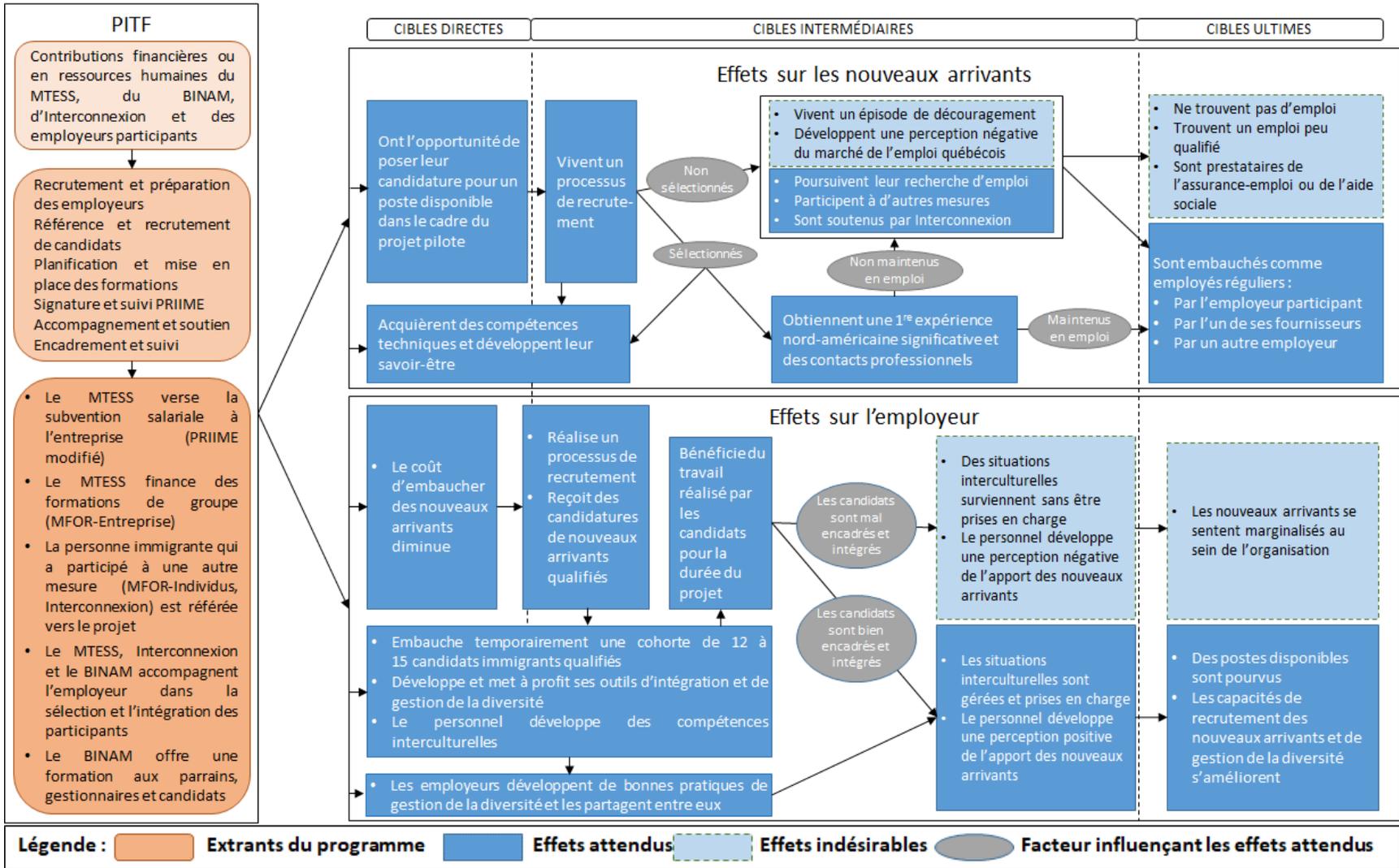
Trois objectifs ont été fixés :

- Fournir à des cohortes de 12 à 15 immigrants qualifiés présents sur l'île de Montréal de l'expérience significative dans une grande entreprise montréalaise et [leur permettre] d'acquérir de nouvelles compétences sous forme de formations et de soutien, dans le but de répondre aux exigences du marché du travail québécois.
- [Aider] les entreprises en recrutement [à trouver] des travailleurs qualifiés possédant les connaissances et compétences recherchées par les entreprises québécoises.

-
3. À travers ce projet pilote, le Secteur Emploi-Québec (SEQ) a expérimenté des modifications à deux de ses mesures, PRIIME et MFOR-Entreprise :
 - PRIIME : durée plus longue de la subvention, imposition d'un pourcentage d'embauche plutôt qu'exigence que chaque emploi soit « durable », et retrait du critère de présence au Québec de cinq ans et moins pour la clientèle de l'assistance sociale et de l'assurance-emploi.
 - MFOR-Entreprise : utilisation dans un contexte de recrutement plutôt que de maintien en emploi, sans que les bénéficiaires risquent une perte d'emploi ou soient faiblement qualifiés.

Le caractère novateur du projet pilote découlait aussi de l'implication de la grande entreprise pour le placement des nouveaux arrivants en « mode cohorte », alors que les interventions des services publics d'emploi tendent à rejoindre davantage la petite et moyenne entreprise. En effet, 98,7 % des entreprises et organismes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi en 2016-2017 comptaient moins de 500 employés (MTESS, 2017).

Figure 1 : Modèle causal de l'intervention du PITF



- [Faire en sorte que] les entreprises participantes embauchent 20 % des participants et en réfèrent 30 % à leurs fournisseurs.

1.1.3 Partenaires

Les partenaires qui ont été responsables de la mise en œuvre du projet sont les suivants :

- la Ville de Montréal, par le biais du BINAM, responsable de coordonner le projet;
- le MTESS, par le biais du SEQ et de la Direction régionale de l'Île-de-Montréal;
- la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), un organisme sans but lucratif, par l'intermédiaire de son programme Interconnexion⁴; et
- les cinq employeurs participants, chacun par l'intermédiaire d'une conseillère en gestion des ressources humaines désignée comme responsable de la coordination du projet (ci-après désignée par le titre de « porteuse de projet »).

Le tableau 1 présente les ressources investies par chacun des partenaires et ses responsabilités dans le projet.

Tableau 1 : Partenaires du PITF, ressources investies et responsabilités respectives

	Ville de Montréal	MTESS	CCMM	Employeurs
Ressources financières	Formation interculturelle	Mesures PRIIME et MFOR-Entreprise	s.o.	Portion non subventionnée des salaires et avantages sociaux
Ressources humaines	Une coordonnatrice et deux conseillers	Un conseiller de la Direction des politiques d'emploi et des stratégies Un conseiller de la Direction régionale de l'Île-de-Montréal Le personnel des centres locaux d'emploi (CLE) et des bureaux de Services Québec Un conseiller en évaluation	Un conseiller, soutenu par d'autres conseillers pour les activités de présélection	Conseillère en ressources humaines (porteuse de projet) Gestionnaires Parrains
Principales activités et responsabilités	Coordination du projet Suivi	Établissement des critères de sélection et référence de candidats Gestion de PRIIME et de MFOR-Entreprise Suivi et évaluation	Diffusion des offres d'emploi Présélection des candidats Préparation des candidats retenus pour les entrevues	Désignation et diffusion des postes à pourvoir Sélection, accueil et intégration en emploi des candidats

4. Le programme Interconnexion est financé par le gouvernement du Québec, dans le cadre d'une entente tripartite entre le MTESS, le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) et la CCMM. Il a pour but de créer des contacts entre les employeurs et les nouveaux arrivants qualifiés pour contribuer à l'insertion en emploi de ces derniers. De novembre 2016 à mars 2018, ce programme a fait l'objet d'une expérimentation financée par la mesure Recherche et Innovation d'Emploi-Québec.

1.2 Caractéristiques des employeurs et des candidats immigrants ayant participé au projet

1.2.1 Employeurs

Dans le cadre du projet, la « grande entreprise » était ciblée. Aucune caractéristique précise n'avait été fixée dans le document du projet, excepté qu'il devait s'agir de « grandes entreprises de la région de Montréal intéressées par ce projet ».

Le tableau 2 présente le profil des cinq employeurs ayant pris part au PITF. Il y a deux entreprises privées, une société d'État, une coopérative et une organisation publique⁵. Toutes ont leur siège social au Québec et, sauf l'organisation publique, faisaient partie des 50 plus importantes sociétés québécoises en 2018 selon le magazine *Les Affaires*⁶. Les domaines d'activité, diversifiés, se rapportent aux secteurs secondaire (énergie et télécommunications, ingénierie et construction) et tertiaire (assurance, finance, santé et services sociaux).

Tableau 2 : Caractéristiques des employeurs participants

Organisation	Catégorie	Nombre d'employés au Québec*	Domaine d'activité
A	Entreprise privée	4 500	Assurance
B	Société d'État	19 800	Énergie et télécommunications
C	Coopérative	40 000	Finance
D	Entreprise privée	3 400	Ingénierie et construction
E	Organisation publique	14 100	Santé et services sociaux

* Source : « Les 500 au Québec », *Les Affaires*,

<https://www.lesaffaires.com/classements/les-500-plus-grandes-societes-au-quebec-2018/liste>

1.2.2 Candidats immigrants

Selon le document du projet, chaque employeur devait recruter de 12 à 15 candidats immigrants qualifiés pour participer au projet. Comme pour les personnes admissibles à PRIIME, ces candidats devaient être reconnus résidents permanents au Québec depuis moins de cinq ans, être admissibles aux services spécialisés d'Emploi-Québec et ne pas avoir d'expérience de travail nord-américaine dans leur domaine de compétence. Les critères suivants ont été ajoutés : résider sur le territoire de l'Île-de-Montréal, avoir un diplôme et de l'expérience à l'international dans le domaine des postes proposés, avoir une bonne connaissance du français et, dans le cas des bénéficiaires de l'assistance sociale et de l'assurance-emploi, avoir la possibilité d'être reconnus résidents permanents depuis cinq ans ou plus.

L'encadré 1 présente les principales caractéristiques des 52 candidats et candidates immigrants. Les principaux constats sont les suivants :

- Le nombre de femmes (58 %) dépasse celui d'hommes (42 %).

5. Alors que le document du projet utilise le terme « grandes entreprises », ces cinq organisations sont désignées dans ce rapport par les termes « employeurs » ou « organisations participantes », car l'organisation publique ne peut pas être considérée comme une entreprise.

6. « Les 500 au Québec », *Les Affaires*,

<https://www.lesaffaires.com/classements/les-500-plus-grandes-societes-au-quebec-2018/liste>

- Les candidats sont jeunes, ceux de 35 à 44 ans étant les plus nombreux (60 %), suivis des 18-34 ans (26 %).
- Une forte proportion des candidats possèdent un niveau de scolarité universitaire (71 %).
- La plupart des candidats se trouvent au Canada depuis cinq ans ou moins, sauf cinq qui y sont depuis six ans ou plus. De ces cinq, quatre sont bénéficiaires de l'assurance-emploi et l'autre est sans soutien public du revenu.
- La majorité des candidats (71 %) sont sans soutien public du revenu.
- 17 candidats, c'est-à-dire 33 %, ne sont pas résidents de l'Île-de-Montréal, et quatre d'entre eux ont été recrutés pour un poste dans une autre région.
- Les catégories professionnelles et les continents d'origine des candidats sont diversifiés. Plusieurs viennent de pays où le français est une langue officielle ou parlée couramment (Afrique du Nord et de l'Ouest, Haïti, Liban, France).

Encadré 1 : Caractéristiques des candidats immigrants ayant participé au PITF

Sexe (n = 52)

	Proportion
Femme	57,7 %
Homme	42,3 %

Âge (n = 35)⁷

	Proportion
18-34 ans	26 %
35-44 ans	60 %
45-54 ans	11 %
55 ans et plus	3 %

Niveau de scolarité (n = 35)

	Proportion
Universitaire	71 %
Collégial	14 %
Cinquième secondaire	6 %
Inconnu	9 %

Nombre d'années au Canada au début de la participation (n = 35)

	Proportion
Moins d'un an	8,6 %
Un an	17,1 %
Deux ans	14,3 %
Trois ans	20 %
Quatre ans	2,9 %
Cinq ans	8,6 %
Six ans ou plus	14,3 %
Inconnu	14,3 %

Proportion de candidats recevant de l'assurance-emploi ou de l'assistance sociale (n = 35)

	Proportion*
Assurance-emploi	20 %
Assistance sociale	11 %
Sans soutien public du revenu	71 %**

* Le total dépasse 100 %, car un candidat a un double statut (assurance-emploi et assistance sociale).

** On ne sait pas si ces candidats avaient un emploi au moment de leur participation, car cela n'est pas indiqué dans les données administratives du MTESS.

Municipalité de résidence (n = 52)

	Proportion
Île de Montréal	67 %
Hors île de Montréal	33 %

Catégorie professionnelle (n = 52)

	Proportion
Infirmier	29 %
Programmeur ou développeur en informatique	19 %
Technicien en génie, en maintenance ou en télécommunications	12 %
Conseiller en gestion ou en comptabilité	10 %
Représentant au service à la clientèle – institutions financières	10 %
Préposé, commis, réceptionniste ou secrétaire	8 %
Ingénieur ou coordonnateur de chantier	8 %
Assureur	6 %

Continent ou sous-continent d'origine (n = 52)

	Proportion
Afrique du Nord (Algérie et Maroc)	29 %
Amérique du Sud	13 %
Afrique occidentale, centrale et orientale	13 %
Antilles (Haïti)	10 %
Moyen-Orient (Liban)	8 %
Europe	6 %
Asie (Iran et Philippines)	6 %
Inconnu	15 %

Sources : données administratives du MTESS et grilles de suivi remplies par les employeurs.

7. L'une des organisations n'ayant pas demandé de subvention PRIIME, certaines caractéristiques (âge, niveau de scolarité, nombre d'années au Canada, statut à l'assurance-emploi ou à l'assistance sociale) des 17 candidats qu'elle a embauchés sont inconnues et ne sont pas incluses dans les tableaux correspondants (n = 35).

2 QUESTIONS D'ÉVALUATION ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Questions d'évaluation

L'évaluation portait sur l'efficacité de la mise en œuvre du PITF, l'atteinte des objectifs fixés et les effets du projet sur les bénéficiaires. Elle visait à répondre à quatre questions :

- Quels ont été les défis de la mise en œuvre et les conditions de succès du projet pilote?
- Est-ce que les objectifs fixés pour la durée du projet pilote ont été atteints?
- Quels ont été les effets de l'intervention sur les variables cibles (tant chez les personnes immigrantes que chez les employeurs)?
- Parmi les modifications apportées aux mesures PRIIME et MFOR-Entreprise, lesquelles mériteraient d'être poursuivies ou expérimentées à nouveau, et pourquoi?

2.2 Indicateurs et sources de données

Pour répondre à chacune de ces questions, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ont été définis sur la base des variables importantes du projet. Ces indicateurs ont été regroupés dans une matrice d'évaluation, incluse à l'annexe 1. Plusieurs de ces indicateurs ont été appuyés par plus d'une source de données, afin d'accroître la fiabilité des constats mis de l'avant. Voici ces sources de données (l'annexe 2 décrit en détail la méthodologie) :

- la consultation des documents de reddition de comptes produits dans le cadre du projet et celle des données budgétaires sur les dépenses liées au projet;
- les données administratives du MTESS;
- la participation au comité de suivi;
- l'observation d'activités du projet;
- des entrevues semi-dirigées avec des candidats et candidates immigrants, des gestionnaires et des parrains. Vingt-cinq entrevues semi-dirigées ont été réalisées en septembre et octobre 2018, dans quatre des cinq organisations. La cinquième organisation a produit elle-même un bilan détaillé du projet.

Deux questionnaires en ligne ont été soumis aux participants, un aux candidats immigrants et l'autre aux parrains, gestionnaires et porteuses de projet, entre le 16 novembre et le 21 décembre 2018. Vingt-huit candidats immigrants y ont répondu, ainsi que 28 parrains, gestionnaires et porteuses de projet.

Des entrevues semi-dirigées ont eu lieu en fin de projet, et des discussions se sont tenues en cours de projet avec les partenaires responsables de la mise en œuvre du projet (BINAM, MTESS, CCMM et porteuses de projet représentant les employeurs).

2.3 Limites

Afin d'obtenir les coordonnées des gestionnaires, des parrains et des candidats immigrants, la contribution des entreprises a été nécessaire. Des participants ont pu être exclus du processus à deux moments. Le premier est lorsque le formulaire de consentement à participer a été transmis aux employeurs, afin qu'ils le distribuent aux gestionnaires, parrains et candidats impliqués. Le nombre d'employés participants auxquels ils l'ont transmis est inconnu, ainsi que la proportion de ceux qui l'ont reçu et qui ont choisi de ne pas le remplir. Le second moment est lorsque les participants ont été contactés pour les entrevues et le questionnaire en ligne. Quelques personnes ayant rempli le formulaire de consentement n'étaient plus disponibles. De plus, comme il n'y avait pas de liste de l'ensemble des gestionnaires et parrains ayant participé au projet, il n'était pas possible de calculer un taux de réponse pour ces groupes.

Des effets du projet sur les capacités des organisations ont pu être décelés, mais des difficultés se sont posées. Premièrement, dans les entrevues, une grande partie de la charge de reconnaître et de signaler les barrières interculturelles revenait aux participants. La discrimination pouvant être implicite et non intentionnelle, cela la rend difficile à discerner par la personne impliquée (Bertrand et collab., 2005). Deuxièmement, un biais de désirabilité sociale⁸ a pu influencer les réponses des participants. Le questionnaire en ligne et l'observation d'activités ont donc été importants pour mettre en évidence des éléments n'ayant pas été mentionnés lors des entrevues. Troisièmement, il n'a pas été possible de sonder tous les employés des entreprises ayant pu être influencés par le projet. Seuls les participants directement impliqués (gestionnaires et parrains) ont été consultés. Enfin, comme il s'agit de grandes entreprises, les changements organisationnels peuvent prendre du temps et être causés par de multiples facteurs. Il est donc difficile, après peu de temps, de constater des effets à plus grande échelle et de les attribuer seulement au PITF.

3 MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SATISFACTION

Plusieurs activités devaient faire partie du déroulement du PITF. De plus, des efforts devaient être mis sur différents aspects visant à encadrer les candidats et candidates immigrants, ainsi que les parrains, les marraines et les gestionnaires au sein des organisations. Cette section aborde la mise en œuvre du projet par le biais des extrants produits (3.1), du rôle des parrains et marraines (3.2) et des activités d'intégration des candidats (3.3). Elle examine aussi la satisfaction à l'égard des candidats et du projet en général (3.4). Enfin, elle énumère les principaux obstacles rencontrés durant le projet (3.5).

8. Le biais de désirabilité sociale désigne « la tendance des individus à donner des réponses socialement désirables lorsqu'ils répondent à des enquêtes [...]. [Cela] peut se faire au détriment de l'expression sincère des opinions et croyances personnelles, ce qui a pour conséquence de réduire la validité des conclusions tirées sur la base des réponses des individus ». (*Encyclopaedia Universalis*, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/desirabilite-sociale/>.)

3.1 Extrants du projet

3.1.1 Des subventions sont versées à quatre des cinq employeurs pour financer l'embauche de candidats immigrants dans un emploi à temps plein, d'une durée de 30 à 52 semaines (PRIIME modifié)

Quatre des 5 employeurs ont bénéficié de PRIIME, tandis que le cinquième a assuré en totalité le montant du salaire des 17 candidats et candidates immigrants accueillis. Ainsi, pour 35 des 52 candidats embauchés, l'employeur a reçu une subvention salariale. Le montant de cette subvention atteignait le maximum permis, soit l'équivalent du salaire minimum⁹, ce qui représentait en moyenne 55 % du salaire des candidats qui en ont bénéficié. Par ailleurs, le nombre de candidats recrutés et la durée des expériences de travail ont varié d'une organisation à l'autre : de 3 à 17 candidats par organisation durant de 30 à 52 semaines (excepté 4 candidats qui ont vu leur participation se terminer avant la date de fin prévue). Dans trois organisations, la cohorte de candidats a commencé à travailler dès l'automne 2017, alors que dans les deux autres, elle a commencé au printemps 2018.

Le tableau 3 présente les postes offerts par les cinq employeurs dans le cadre du PITF. Les emplois offerts peuvent être définis comme étant « hautement qualifiés » (ingénieur, courtier, analyste, programmeur) ou « qualifiés » (aide-souscripteur, caissier, technicien)¹⁰. Tous, sauf exception, requéraient minimalement une attestation ou un diplôme d'études collégiales (AEC ou DEC). Seule l'organisation du domaine de la finance a indiqué qu'elle exigeait une expérience de travail hors Canada (deux ans). Des employeurs ont affirmé que certains postes correspondaient à des domaines où le recrutement est plus difficile (ex. : programmation informatique, soins infirmiers, ingénierie). D'autres ont ouvert des postes qu'ils ont qualifiés de « portes d'entrée » au sein de l'organisation (caissier, aide-souscripteur), caractérisés par des besoins récurrents de personnel et par un volume d'embauche élevé.

Le tableau 3 montre aussi que les salaires ont fluctué d'un poste à l'autre, certains gagnant un peu moins de 20 \$ de l'heure et d'autres, plus de 30 \$ de l'heure (ingénieurs). Dans ces grandes organisations, les postes étant pour la plupart normés et régis par une convention collective, les salaires correspondaient à ce qui est offert à tout nouvel employé régulier. Par contre, certains employeurs ont dit que l'expérience à l'international n'était pas reconnue dans l'évaluation de l'échelle salariale.

9. Le salaire minimum est passé de 11,25 \$ à 12 \$ le 1^{er} mai 2018, ce qui a entraîné un ajustement à la hausse du montant de certaines subventions versées.

10. Classification d'Annette Dubé sur les niveaux de qualification des postes : Dubé, A. (2015). *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec : le cas des postes peu qualifiés*, Québec, Direction de la recherche, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Alliance de recherche universités-communautés / Innovation, travail et emploi, Université Laval.

Tableau 3 : Postes offerts dans le cadre du projet, nombre de candidats et d'abandons, date de début et durée, exigences, lieu, salaire et montant de la subvention

Domaine d'activité de l'organisation	Postes offerts	Nombre de candidats recrutés / ayant abandonné	Date de début et durée de l'expérience	Exigences à l'embauche	Lieu	Salaire horaire	Montant de subvention PRIIME
Assurance	Aide-souscripteur	2/1	Novembre 2017 52 semaines	AEC ou DEC en assurance dommages ou baccalauréat, 1 an d'expérience en soutien administratif ou en service à la clientèle	Montréal, établissements divers (partenaires)	19,23 \$	12 \$
	Courtier	1/1					11,25 \$
Énergie et télécommunications (1^{re} cohorte)	Ingénieur en télécommunications	2/0	Octobre 2017 30 semaines	Baccalauréat, de 3 à 6 ans d'expérience	Montréal	De 31 \$ à 38 \$	0 \$
	Analyste en développement informatique	1/0	Octobre 2017 30 semaines	Baccalauréat, 3 ans d'expérience		43 \$	0 \$
Énergie et télécommunications (2^e cohorte)	Postes variés*	14/inconnu	De mars à juillet 2018 30 semaines	Selon le poste	Montréal, Trois-Rivières, Boucherville	De 23 \$ à 63 \$	0 \$
Finance	Programmeur-analyste en informatique	8/3	Novembre 2017 De 44 à 52 semaines	AEC ou DEC en informatique, 1 ou 2 ans d'expérience	Montréal	De 24,72 \$ à 25,47 \$	De 11,25 \$ à 12 \$
	Caissier	5/0	De décembre 2017 à janvier 2018 De 48 à 52 semaines	AEC en administration, 2 ans d'expérience en services financiers ou à la clientèle hors Canada	Montréal, établissements divers	De 16,43 \$ à 19,73 \$	De 11,50 \$ à 12 \$
Ingénierie et construction	Technicien en contrôle des matériaux	4/0	Juin 2018 40 semaines	AEC ou DEC en génie civil	Montréal	20 \$	12 \$
Santé et services sociaux (2 cohortes)	Infirmier (unité de médecine, chirurgie, cardiologie)	15/4	Mai et août 2018 De 33 à 46 semaines	Avoir fait une démarche de reconnaissance des compétences ou détenir une AEC en soins infirmiers	Montréal	22,06 \$	12 \$

* Réceptionniste à la haute direction, secrétaire administrative, conseiller en gestion de contrats, conseiller en comptabilité, conseiller en soutien à la gestion, conseiller en planification et en estimation, préposé aux ressources humaines, technicien en télécommunications, ingénieur de projets, commis de soutien à l'administration, analyste au développement informatique, coordonnateur de chantier, technicien d'entretien automobile.

3.1.2 Les employeurs sont accompagnés dans la sélection et l'intégration des candidats

Le comité de suivi a constitué la principale instance de coordination et d'accompagnement des employeurs. Piloté par le BINAM, il a réuni, tous les trois ou quatre mois, les porteuses du projet au sein de chaque organisation et les autres partenaires (MTESS, CCMM). La plus grande part des rencontres de ce comité a été consacrée aux échanges entre les organisations à propos des enjeux vécus et des activités réalisées à chaque étape du projet (ex. : recrutement des candidats, coordination au sein de l'organisation, accueil et intégration). Ce comité a aussi servi de canal standard pour informer les employeurs sur les différents aspects du projet et répondre aux questions ayant trait, entre autres, aux modalités de PRIIME, à l'organisation des séances de formation, au suivi et à l'évaluation, ainsi qu'à la collecte d'information sur les besoins de formation. Le BINAM, le MTESS et la CCMM ont ainsi été en mesure d'apporter des réponses ou du soutien aux employeurs au fil du déroulement du projet.

L'organisation du domaine de la santé et des services sociaux a fait l'objet d'un comité à part, car elle nécessitait que plusieurs partenaires soient concertés et qu'elle a réalisé ses premières embauches plusieurs mois après les autres. De plus, contrairement à ce qui s'est passé chez les autres employeurs, les gestionnaires impliqués ont aussi participé au comité de suivi, ce qui, selon le BINAM, a favorisé leur mobilisation et le suivi du projet pendant les phases d'embauche et d'intégration en emploi.

La CCMM a aussi fourni du soutien à différentes étapes du recrutement des candidats à quatre des cinq employeurs, l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux ayant bénéficié de la collaboration de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ). D'abord, la CCMM a mis à profit son réseau d'organismes montréalais, ainsi que ses réseaux sociaux en ligne, pour contribuer à la diffusion des offres d'emploi. Ensuite, elle a effectué une présélection, qui consistait à contacter les candidats pour déterminer s'ils répondaient aux critères du projet, évaluer leur niveau de français et vérifier leur disponibilité à travailler. Cela a permis de réduire de 31 % le nombre de candidatures à traiter par les employeurs (tableau 4). Les porteuses de projet concernées ont estimé que cela avait facilité leur travail.

Tableau 4 : Nombre de candidatures transférées à Interconnexion et nombre et proportion de candidats éliminés après la présélection d'Interconnexion

Domaine d'activité de l'organisation	Nombre de candidatures transférées à Interconnexion	Nombre de candidats jugés admissibles après la présélection d'Interconnexion	Candidatures éliminées / candidatures transférées
Assurance	25	19	24 %
Énergie et télécom. (1 ^{re} cohorte)	106	29	73 %
Énergie et télécom. (2 ^e cohorte)	361	239	34 %
Énergie et télécom. (3 ^e cohorte)	218	203	7 %
Finance	46	31	33 %
Ingénierie et construction	12	12	0 %
Total	768	533	31 %

Source : « Tableau final PITF », réalisé par la CCMM.

3.1.3 Une formation en communication interculturelle est offerte aux candidats, aux parrains et aux gestionnaires

Le BINAM avait la responsabilité d'organiser des séances de formation s'adressant à la fois aux candidats immigrants, aux parrains et marraines et, dans certains cas, aux gestionnaires au sein des organisations participantes. Ces formations étaient d'une demi-journée ou d'une journée complète. Placées au début de l'expérience de travail, elles avaient pour but d'outiller les participants à l'égard de leurs compétences interculturelles.

Trois versions de cette formation ont été mises sur pied. La première version, dont le nom était *La gestion réinventée*, était proposée par une consultante et a été offerte à quelques reprises avant d'être remplacée par une autre version, intitulée *Collaborer efficacement dans un contexte de diversité culturelle en emploi*. Celle-ci a été offerte par une formatrice agréée par Emploi-Québec qui est également consultante en gestion du changement lié à la diversité en entreprise. Une troisième version de la formation a été élaborée expressément pour les participants de l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux, par le Collège de Maisonneuve (Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants [IRIPI]). Elle était intitulée *La communication interculturelle dans un contexte de travail pluriethnique et de parrainage professionnel*.

3.1.4 Une formation de groupe est offerte à des candidats de l'une des organisations (MFOR-Entreprise modifiée)

L'objectif de former des cohortes de 12 à 15 candidats par employeur était de permettre « d'acheter des formations [avec MFOR-Entreprise] pour les participants d'une seule entreprise. La coutume étant de rejoindre plusieurs entreprises pour l'élaboration d'une formation ». De plus, il s'agissait d'avoir recours au volet « Achat de formation continue » de MFOR-Entreprise, c'est-à-dire de réaliser des achats de services, généralement à temps partiel, auprès d'établissements d'enseignement publics ou privés ou d'autres formateurs.

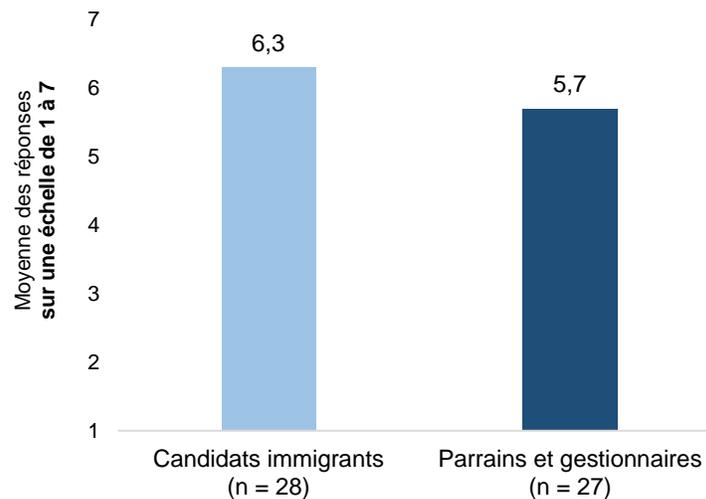
Dans les faits, le PITF a permis de mettre sur pied une seule formation grâce à MFOR-Entreprise. Elle a été suivie par huit candidats embauchés à titre de programmeurs informatiques au sein de l'une des organisations. De niveau collégial, elle a été montée sur mesure, et le MTESS a financé 65 % du montant total.

3.2 Description et appréciation du rôle des parrains et marraines

3.2.1 Description du rôle des parrains et marraines

Tous les employeurs ont désigné des parrains ou des marraines, dont les tâches étaient de faciliter l'intégration en emploi des candidats en les accueillant, en les informant, en les supervisant et en les encadrant. Comme le montre la figure 2, les candidats immigrants et, dans une moindre mesure, les parrains et les gestionnaires sondés étaient d'avis que le parrain avait joué un rôle important à cet égard. Les candidats ont particulièrement apprécié l'apport du parrain, car 71 % d'entre eux étaient complètement d'accord avec l'énoncé « Le parrain ou la marraine a joué un rôle déterminant dans mon intégration et mon maintien en emploi », comparativement à 33 % des parrains et gestionnaires.

Figure 2 : Réponses des candidats immigrants et des parrains et gestionnaires à l'énoncé « Le parrain ou la marraine a joué un rôle déterminant dans mon intégration et mon maintien en emploi/l'intégration et le maintien en emploi du ou des candidats. »



Source : sondages en ligne auprès des candidats immigrants et des parrains et gestionnaires.

L'apport du parrain a aussi occupé une place importante dans les entrevues. Les commentaires recueillis ont mentionné le plus souvent sa contribution au soutien technique. Il a notamment été chargé d'expliquer les tâches, de montrer de nouvelles techniques ou des procédures à suivre, d'expliquer les règles de sécurité, d'accompagner le candidat dans sa formation pratique et de répondre à ses questions. Le parrain a aussi joué un rôle de soutien socioprofessionnel, que ce soit en facilitant l'intégration dans l'équipe ou en informant le candidat sur son domaine d'emploi et sur des questions logistiques (comme la façon de demander congé, le fonctionnement des horaires de travail ou de la carte magnétique, et l'utilisation des transports en commun). Un parrain a même accompagné un groupe de candidats à la salle d'entraînement sur l'heure du midi. Une porteuse de projet a décrit ce rôle du parrain comme étant « d'accompagner dans le quotidien et de démystifier le code socioprofessionnel. » D'ailleurs, 61 % des candidats ayant répondu au sondage étaient « complètement d'accord » pour dire que le projet les avait aidés « à mieux organiser [leur] vie personnelle (gestion familiale, transports, démarches administratives,

etc.) ». Même si cela ne relève pas uniquement du rôle du parrain, cet aspect de l'accompagnement pourrait s'avérer particulièrement important pour les personnes arrivées récemment au Canada.

3.2.2 Appréciation du rôle des parrains et marraines

Le profil de la personne appelée à jouer le rôle de parrain ou de marraine a revêtu de l'importance. Ses compétences et ses qualités humaines (ouverture d'esprit, bienveillance, intérêt à l'égard des autres cultures) ont été appréciées. Dans certains cas, les candidats ont suscité des remises en question des méthodes de travail en place. Le parrain pouvait ainsi avoir un rôle d'intermédiaire à jouer entre ses collègues et les candidats. D'ailleurs, dans la plupart des cas, les parrains occupaient un poste équivalent à celui des candidats. Le témoignage d'une marraine illustre le bénéfice d'une relation d'égal à égal :

J'avais un contact assez régulier avec son supérieur parce que c'est quelqu'un avec qui je travaille au quotidien. Puis des fois, quand elle, de son côté, professionnellement, elle avait un souci, on s'en parlait. Donc, j'avais un peu un rôle de facilitatrice entre les deux, si on veut. Donc, s'il y avait quelque chose qui avait été incompris, ça me permettait peut-être de juste adoucir le tout ou de faciliter la communication. [...] Donc, ça a comme facilité la confiance qu'ils ont établie l'un envers l'autre.

Des candidats, parrains et gestionnaires interrogés ont souligné que le fait que le parrain soit aussi un immigrant pouvait faciliter la relation. Selon un gestionnaire, « quand on est capable de partager quelque chose que toi ou la personne avez vécu, tu y crois plus ou tu as plus d'aisance à lui faire confiance ». Le fait d'avoir choisi librement de s'impliquer plutôt que d'avoir été désigné a aussi pu influencer le niveau de mobilisation du parrain.

Quelques enjeux ont été rencontrés en lien avec le rôle de parrain. Les changements de parrains (maladie, départ à la retraite), la difficulté à créer une complicité avec certaines personnes et le manque de temps pour se rencontrer (en raison des horaires variables ou des aléas du travail sur le terrain) ont pu nécessiter un effort supplémentaire du gestionnaire ou une intervention de la porteuse de projet. De plus, alors que la reconnaissance officielle par le gestionnaire du rôle du parrain a favorisé son implication, ce ne sont pas tous les gestionnaires qui y ont accordé la même importance. Au départ, des gestionnaires auraient même été réfractaires à reconnaître le rôle du parrain. Parallèlement, des représentants d'au moins deux employeurs ont affirmé qu'un parrain était affecté à tout nouvel employé : « Tous mes nouveaux employés sont parrainés et accompagnés dans les premiers mois de leur emploi, donc la même formule a été utilisée. »

La fréquence des contacts entre les parrains et les candidats a fluctué d'une personne à l'autre. Consciente de ce risque, une porteuse de projet a rapporté avoir organisé une rencontre de départ entre les parrains pour uniformiser leur rôle et assurer la séparation entre les tâches du parrain et celles du gestionnaire, ce qui a été apprécié des parrains. Une autre porteuse de projet a mentionné l'importance de continuer d'accompagner les parrains au cours des mois suivant la formation en communication interculturelle.

3.3 Activités d'intégration des candidats

Le soutien aux candidats dans leur intégration en emploi était assuré par la porteuse de projet, par le gestionnaire accueillant un candidat, ainsi que par les parrains et marraines jumelés aux candidats. Selon les témoignages recueillis, l'intégration des candidats s'est faite alors que ceux-ci apprenaient leurs tâches au cours des premières semaines au contact des autres employés, par des lectures, ainsi que par des activités plus formelles, comme celles-ci :

- Une rencontre en début de projet, pour présenter l'organisation au candidat et présenter celui-ci aux membres de son unité. Pour un gestionnaire, cette rencontre a servi à expliquer au personnel qu'il était attendu que le candidat progresse vite dans l'organisation afin qu'il atteigne rapidement un emploi à la hauteur de ses compétences.
- Des rencontres organisées à l'initiative de certaines porteuses de projet afin de réunir l'ensemble des candidats et des parrains. Les personnes qui ont bénéficié de telles rencontres estiment que cela leur a permis de créer des liens entre elles.
- La formation en communication interculturelle organisée par le BINAM, qui a constitué un moment de rencontres et d'apprentissage mentionné par des participants interrogés.
- Les activités courantes de l'organisation, qui ont pu favoriser l'intégration des candidats. Par exemple, des employeurs ont profité d'activités sociales en équipe pour s'assurer que les candidats sont présents et qu'ils créent des liens avec les autres employés.

Les parrains et gestionnaires interviewés ont toutefois été nombreux à spécifier que le processus d'intégration en emploi des candidats avait été identique à celui que doit suivre tout nouvel employé. Aucun « plan d'intégration » formel n'a été réalisé, contrairement à ce qui était prévu dans le document du projet, et bien que le BINAM l'ait demandé aux porteuses de projet.

L'organisation du domaine de la santé et des services sociaux s'est démarquée par les dispositifs supplémentaires qu'elle a mis en place pour assurer l'encadrement du projet et le soutien aux candidats. En effet, un comité organisationnel spécialement formé pour ce projet, composé de représentants des ressources humaines et de la direction des soins infirmiers, s'est chargé de la coordination et des communications. De plus, une conseillère en soins infirmiers, plus proche du terrain que la porteuse de projet, s'est consacrée à temps plein à ce projet en tant que personne-ressource pour les parrains et les candidats. Le processus habituel pour l'accueil et l'intégration de stagiaires a aussi été mis à profit dans le projet, tout en étant adapté au fait qu'il s'agissait de nouveaux arrivants. Les activités réalisées ont été

- une journée d'accueil organisationnel : présentation des candidats qui sont invités à « raconter leur parcours professionnel et [à] exprimer leurs émotions » vis-à-vis de ce projet, explications pour s'assurer que les candidats comprennent bien leurs conditions de travail et les attentes;
- la remise de documentation : lettre de bienvenue, questionnaire sur le profil, et tests de calcul et de français pour « cibler les besoins individuels, intervenir et ajuster la formation au besoin », documents et horaire de formation;
- une visite guidée de l'établissement;
- une intégration progressive, par laquelle de plus en plus de tâches étaient confiées selon l'évolution de chacun;
- des évaluations et auto-évaluations fréquentes, surtout au cours des premières semaines;

- Plusieurs rencontres par quart de travail entre la porteuse de projet et le duo parrain-candidat, en plus d'une rencontre hebdomadaire seulement entre la porteuse de projet et le candidat.

Les candidats dans le domaine de la santé et des services sociaux ont aussi été encouragés à se soutenir mutuellement par des réseaux sociaux comme Facebook ou WhatsApp. Enfin, sur le plan de la formation, ils ont bénéficié d'un parcours théorique et pratique adapté à leurs besoins. Ils ont entre autres acquis des notions de sécurité, ont été sensibilisés à des enjeux déontologiques et éthiques, ont développé leur autonomie et leur jugement clinique, en plus d'apprendre des techniques spécifiques, comme l'auscultation pulmonaire et cardiaque.

3.4 Satisfaction

3.4.1 Satisfaction des employeurs à l'égard des candidatures reçues

Un nombre important de candidatures ont été écartées aux étapes du tri des curriculum vitae et de l'entrevue. Comme le montre le tableau 5, alors que 73 postes étaient offerts dans les 5 organisations, seulement 28 candidats ont été retenus pour le projet, soit 4 % des 656 candidatures reçues. Les raisons invoquées par ces employeurs sont la sous-qualification, le manque d'expérience ou de connaissances techniques suffisantes, la non-admissibilité à PRIIME, un niveau de français ou d'anglais trop faible, un manque d'habiletés relationnelles ou comportementales et la complexité des procédures permettant à une infirmière immigrante d'obtenir un stage (dans l'établissement de santé).

Deux organisations, soit celles du domaine de l'énergie et des télécommunications et celle de la santé et des services sociaux, ont réalisé une deuxième vague de recrutement (deuxième cohorte), ce qui leur a permis d'atteindre le nombre attendu de candidats.

Tableau 5 : Nombre de postes offerts, de candidatures reçues, de candidats rencontrés en entrevue et de candidats embauchés pour quatre des cinq organisations participantes

Domaine d'activité de l'organisation	Nombre de postes offerts	Nombre de candidatures reçues	Nombre de candidats rencontrés en entrevue	Nombre de candidats embauchés	Candidats embauchés / candidatures reçues
Assurance	9	85	21	3	4 %
Énergie et télécom. (1 ^{re} cohorte)	9	287	12	3	1 %
Énergie et télécom. (2 ^e cohorte)	Inconnu	1 043	Inconnu	14	1 %
Finance	15	200	48	13	7 %
Ingénierie et construction	10	35	9	4	11 %
CIUSSS (2 établissements) (1 ^{re} cohorte)	30	49	Inconnu	5	10 %
Total (excluant la 2^e cohorte)	73	656	90	28	4 %

3.4.2 Satisfaction des employeurs à l'égard des candidats embauchés

De façon générale, les candidats embauchés à la suite des entrevues ont suscité l'enthousiasme des représentants des employeurs interrogés. D'après les commentaires des employeurs, le niveau élevé de motivation à travailler des candidats serait une caractéristique digne de mention. Un employeur a déclaré : « On a des stars, on veut les embaucher tout de suite. » Un autre employeur a recruté un candidat ayant de nombreuses années d'expérience dans son pays, pour finalement constater qu'il avait « un leadership et un niveau de compétences qui nécessiteraient 25 ans de travail ici ». Ainsi, dans certains cas, la décision de maintenir les candidats en emploi après le projet a été prise des mois avant la fin de la période couverte par la subvention.

Sur le plan technique, les employeurs ont remarqué que la plupart des candidats avaient bien évolué au fil du stage et avaient réalisé les apprentissages attendus. En plus des habiletés techniques, le savoir-être, la motivation à travailler, le dynamisme et les habiletés relationnelles des candidats ont occupé une grande place dans les témoignages.

Dans certains cas, il y avait un plus grand fossé culturel entre le personnel et le candidat ou la candidate. Cela est survenu lorsque la personne était arrivée au Canada très récemment, ou lorsque le personnel du milieu d'accueil était plus homogène et moins habitué aux nouveaux arrivants. Les habiletés relationnelles des candidats ont alors joué un rôle important dans leur intégration au sein de l'organisation. Par exemple, un gestionnaire a souligné l'ouverture d'un candidat à répondre aux questions sur sa culture et sa religion, tandis qu'un autre a évoqué l'initiative d'un candidat d'apporter des aliments de son pays et son implication dans les activités sociales de l'unité.

Un seul gestionnaire s'est montré clairement insatisfait d'un candidat :

Malgré qu'une validation des connaissances ait été faite, il n'en demeure pas moins que la personne, qui avait un niveau scolaire reconnu de niveau universitaire dans son pays, n'avait pas les connaissances de base d'un étudiant de formation professionnelle. La culture étant différente, notre façon de s'exprimer d'une manière claire, précise et concise ne semblait pas coller à l'individu, qui avait tendance à tourner autour du pot. Je ne suis pas sûr que mon choix se serait arrêté sur celui que j'ai choisi si j'avais eu un plus grand éventail. Bien que ce soit une bonne personne, qui s'intègre bien avec les autres travailleurs, qui essaie de faire de son mieux, elle n'a quand même pas les connaissances minimales pour faire le type d'emploi de mon unité.

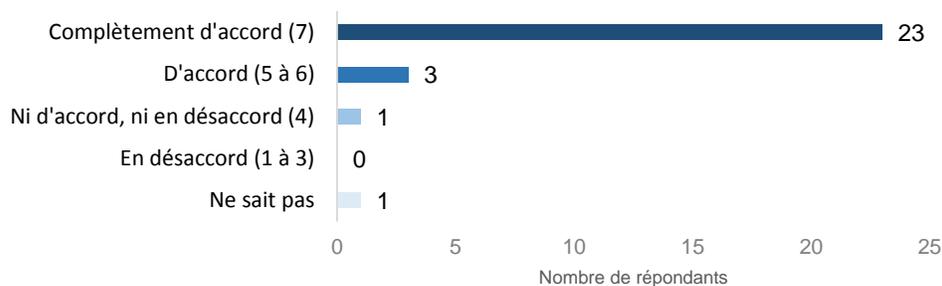
Ce témoignage met de l'avant un manque de compétences techniques (connaissances détenues par le candidat), et révèle que des situations d'incompréhension interculturelle sont possiblement survenues (en raison de la façon de s'exprimer du candidat).

3.4.3 Satisfaction globale à l'égard du PITF

Dans l'ensemble, les représentants des organisations (porteuses de projet, gestionnaires et parrains) sondés ont apprécié le projet et le soutien offert par le BINAM, le MTESS et Interconnexion. Plusieurs commentaires soulignaient qu'il s'agissait d'un « beau projet » et d'une « bonne expérience ». Selon les commentaires recueillis et les observations effectuées, l'approche adoptée par le BINAM a été appréciée par les partenaires et est considérée comme un facteur de succès du projet. Le taux de participation des employeurs au comité de suivi a d'ailleurs été assez élevé.

Les candidats immigrants ont aussi manifesté une satisfaction élevée à l'égard du PITF. Les mots « opportunité », « bonne expérience », « satisfait » et « merci » étaient les plus fréquents dans les commentaires recueillis portant sur l'appréciation. Le sondage a d'ailleurs montré que la satisfaction des candidats était élevée vis-à-vis du soutien obtenu de la part de l'employeur (figure 3).

Figure 3 : Réponses des candidats immigrants à l'énoncé « Je suis satisfait du soutien que m'a donné l'organisation qui m'a accueilli pour ce projet » (n = 28)



Source : sondages en ligne auprès des candidats immigrants.

3.4.4 Satisfaction à l'égard de la formation sur la communication interculturelle

Après la première version de la formation sur la communication interculturelle, qui a eu lieu à l'automne 2017, les porteuses de projet ont mentionné au BINAM que les participants étaient insatisfaits du contenu et du format proposés (« trop théorique », « trop long »). Le BINAM a alors mandaté une autre consultante pour mettre sur pied une seconde version destinée aux cohortes de l'hiver 2018, ainsi que l'IRIPI pour concevoir une formation spécialement adaptée à l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux.

Ces nouvelles moutures ont été appréciées et auraient joué un rôle dans la réussite des expériences de travail, d'après les commentaires recueillis auprès de ceux qui en ont bénéficié; certains de ces commentaires sont rapportés dans l'encadré 2. La formation aurait favorisé le développement de liens entre les participants et le partage d'expériences personnelles, en plus d'offrir des exercices de mise en application des notions présentées. Quelques personnes interviewées ont toutefois estimé que les connaissances transmises étaient difficiles à appliquer ou déjà vues. De plus, huit gestionnaires et un parrain ont coché « Je ne sais pas » à la question du sondage portant sur cette formation, ce qui indique qu'ils n'y ont possiblement pas assisté. Malgré cela, le sondage indique qu'elle a été jugée utile par ceux qui y ont assisté. Cela est particulièrement vrai pour les candidats immigrants, dont 64 % étaient « complètement

d'accord » et 21 % étaient « d'accord » pour dire que la formation les avait « aidés à s'adapter à leur nouveau milieu de travail ». Les parrains et gestionnaires étaient quant à eux 26 % à être « complètement d'accord » et 22 % à être « d'accord » pour dire que cela les avait « outillés pour aider le ou les candidats à s'adapter à leur nouveau milieu de travail ».

Encadré 2 : Commentaires à propos de la formation en communication interculturelle

« Il y avait beaucoup de partage d'idées, d'activités, de sketches dans un contexte de travail pluriethnique. »

Un candidat

« Ça nous permet de nous outiller un peu et de voir aussi les autres personnes qui étaient aussi parrains ou marraines. Donc, ça nous a vraiment beaucoup aidés de voir aussi la réalité des autres personnes. [...] La formatrice nous parlait beaucoup du sens du message. Des fois, on s'est rendu compte aussi que, pas seulement avec [le candidat], mais avec d'autres personnes, pour nous, le terme qu'on a utilisé, ça avait un sens, mais que pour eux, ça avait un sens complètement contraire. Donc, c'est sûr que ça nous a aidés à communiquer plus clairement au départ. »

Un parrain

« Puis, on a appris aussi des petites choses sur des perspectives différentes au niveau des mots utilisés d'une culture à l'autre et qu'il faut être quand même vigilants, des façons de faire en Amérique du Nord qui, des fois, ne sont pas les mêmes qu'ailleurs. Je pense que ça leur a permis de voir comment on fonctionne ici, par exemple, quand on demande d'avoir de la rétroaction ou de poser des questions, pour ne pas qu'ils perçoivent ça comme un signe de faiblesse ou qu'ils pensent qu'ils doivent attendre seulement les directives du gestionnaire. »

Une porteuse de projet

« C'était un bon début pour briser la glace parce que ça s'est fait dans leur première semaine d'emploi, et puis ça leur a permis de déjà rencontrer les parrains, de rencontrer les gestionnaires, de me voir, moi, au niveau des ressources humaines et déjà de commencer à voir un peu leur lieu de travail sous un autre angle, si on veut. [...] Donc, même si ce n'était pas le thème abordé dans la formation, le fait de se réunir et d'interagir comme ça, je pense que ça a amené une petite touche de "brisage de glace", si je peux inventer le terme. »

Une porteuse de projet

3.4.5 Aspects ayant suscité de l'insatisfaction

La principale réserve formulée par les employeurs à l'égard du projet porte sur les efforts qu'il a exigés. Une porteuse de projet a reconnu que le processus de recrutement avait pris du temps et avait mené à peu d'entrevues, donc à peu d'embauches. La reddition de comptes et les formulaires à remplir ont aussi été mentionnés comme une « lourdeur ». Une amélioration a été suggérée par trois candidats dans trois organisations différentes, soit celle de mieux faire connaître le projet au sein de l'organisation, en informant davantage les employés et les gestionnaires. Cela pourrait, selon eux, favoriser une plus grande ouverture à l'égard des candidats accueillis.

3.5 Principaux obstacles rencontrés durant la mise en œuvre du projet

Des obstacles sont survenus aux différentes étapes de la mise en œuvre du projet. À l'étape du recrutement des employeurs, le principal obstacle soulevé par le BINAM a été la difficulté de leur « vendre » le projet. En effet, parmi les 25 employeurs qui ont été approchés, seulement 4 ont accepté de participer (le cinquième s'est ajouté plus tard). Les résistances étaient causées par différentes préoccupations, comme le fait que l'employeur devait offrir des postes qualifiés et le niveau d'implication élevé attendu de l'employeur.

À l'étape du recrutement des candidats, les partenaires ont soulevé différents obstacles, tels que les suivants :

- le manque de temps pour la phase de recrutement, entre l'affichage des postes et le processus de sélection (coordination difficile);
- un bassin de candidats potentiels plus petit que prévu;
- la méconnaissance de la lettre PRIIME de la part des postulants¹¹;
- la difficulté d'informer et de mobiliser tous les agents des CLE et des bureaux de Services Québec de la région;
- le nombre élevé de candidats considérés comme inéligibles et qui ont été éliminés au cours du processus de sélection;
- la méconnaissance du titre d'emploi affiché, particulièrement pour les postes dans le domaine de l'assurance.

À l'étape de l'accueil et de l'intégration des candidats dans l'organisation, les porteuses de projet ont été confrontées à ces obstacles :

- la difficulté de mobiliser les différentes unités et les divers gestionnaires impliqués, parfois répartis dans plusieurs édifices, ce qui a pu entraîner une méconnaissance du projet ou de la résistance de la part de certains employés;
- la difficulté d'uniformiser les pratiques de l'ensemble des gestionnaires impliqués dans les différentes unités pour assurer une expérience similaire à tous les candidats;
- la difficulté de rassembler toutes les informations nécessaires pour analyser et suivre l'évolution du projet;
- la difficulté de faire profiter toutes les unités de l'organisation des curriculum vitae reçus (besoin de création d'une banque de curriculum vitae);
- la complexité accrue, dans une organisation publique, de faire les arrimages nécessaires (approbations des autorités, autorisations syndicales, mobilisation des parties prenantes, formations) en tenant compte des structures et des normes à respecter;
- la difficulté d'avoir accès à des mesures de francisation pour soutenir certains candidats.

Enfin, à l'étape de la décision de maintenir en emploi un candidat à la fin du projet, les gestionnaires ont pu être confrontés à la présence de contraintes organisationnelles, comme un gel d'embauche ou des règles particulières au sujet de l'affichage obligatoire des postes en question. Par exemple, trois candidats n'ont pas été maintenus en emploi à cause d'un gel d'embauche. Cependant, deux ont été réembauchés quelques mois après par la même organisation, alors que l'autre aurait trouvé un emploi ailleurs avec l'aide du programme Interconnexion.

11. Pour avoir droit de participer à PRIIME, le candidat doit rencontrer un agent d'aide à l'emploi du MTESS et obtenir une « lettre d'admissibilité ».

4 EFFETS DU PROJET SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE IMMIGRANTE

Le modèle causal de la figure 1 (page 3) présente les hypothèses de départ quant à la chaîne d'effets attendus de l'intervention du PITF. Ce schéma montre que le projet peut agir sur des variables influençant l'insertion en emploi des personnes immigrantes, en réduisant le coût d'embauche pour l'employeur et en offrant à des candidats l'occasion de poser leur candidature et d'accroître leurs compétences techniques et interculturelles. Ces hypothèses ont servi de cadre pour l'analyse des effets observés et des facteurs y ayant contribué.

Cette section a pour but d'examiner les résultats en termes de rétention en emploi et de référence des candidats (4.1), ainsi que de définir les effets du programme sur la demande (4.2) et sur l'offre de main-d'œuvre (4.3).

4.1 Rétention en emploi et référence des candidats

4.1.1 Résultats sur le plan de la rétention en emploi

Dès le début du projet, des porteuses de projet ont affirmé que l'intention de leur organisation était de maintenir en emploi tous les candidats qui feraient leurs preuves. Les porteuses de projet s'attendaient donc à ce qu'une forte majorité des candidats soient embauchés à la fin de l'expérience de travail.

À la fin du projet, au 31 mars 2019, 75 % des candidats avaient été retenus en emploi au sein des cinq organisations participantes, comme l'indique le tableau 6, alors qu'au minimum 8 % avaient trouvé un emploi ailleurs (quelques statuts sont inconnus). Le total d'insertion en emploi à la suite du projet atteint ainsi 83 %. En ce qui concerne ceux qui ont été retenus au sein des organisations participantes après le projet, il a été mentionné qu'il s'agissait, dans la plupart des cas, d'emplois réguliers à temps plein et bien rémunérés. Certains de ces postes sont permanents.

Tableau 6 : Nombre de candidats retenus en emploi à la suite du projet

Domaine d'activité de l'organisation	Nombre de candidats accueillis pour le projet	Nombre (et proportion) de candidats retenus en emploi au sein de l'organisation participante	Nombre de candidats en emploi au sein d'une autre organisation
Assurance	3	1 (33 %)	1
Énergie et télécommunications	17	13 (76 %)	1
Finance	13	10 (77 %)	1
Ingénierie et construction	4	4 (100 %)	-
Santé et services sociaux	15	11 (73 %)	1
Total	52	39 (75 %)	4 (8 %)

4.1.2 Résultats sur le plan de la référence des candidats

Des candidats ont aussi bénéficié de références pour les aider à trouver un emploi. Dix des 28 candidats ayant répondu au sondage ont dit que leur gestionnaire leur avait donné des références pour les aider à se faire embaucher « dans d'autres unités de l'organisation ou d'autres organisations », tandis qu'ils ont été 13 parmi les 28 parrains et gestionnaires à affirmer la même chose¹².

Certains candidats ont aussi pu postuler à des emplois disponibles dans d'autres unités de l'organisation. Un candidat a toutefois été limité par les règles d'embauche : « Il y avait un poste vacant. J'ai postulé, mais ils m'ont dit que non parce que je suis temporaire et que c'était seulement pour les permanents. J'étais un peu déçu de ça parce que je pensais que c'était le but du programme d'être embauché après, si c'est possible. J'ai eu une très bonne évaluation, mais jusqu'à maintenant, non [je n'ai pas d'emploi après le PITF]. Je cherche ailleurs, c'est sûr. »

Même parmi les personnes ayant soumis une candidature pour le PITF mais n'ayant pas été retenues par les employeurs, certaines ont pu s'inscrire dans la banque de candidats d'Interconnexion dans le but de participer aux activités de ce programme. Selon la CCMM, les entreprises participant à Interconnexion, dont la plupart sont des PME, peuvent mieux convenir à certains candidats, du fait que leurs structures sont moins rigides et leurs critères d'embauche, souvent moins stricts. Il n'est pas possible de savoir combien s'y sont effectivement inscrits, mais selon la CCMM, une hausse dans les inscriptions a été observée durant les mois suivant le recrutement pour le PITF.

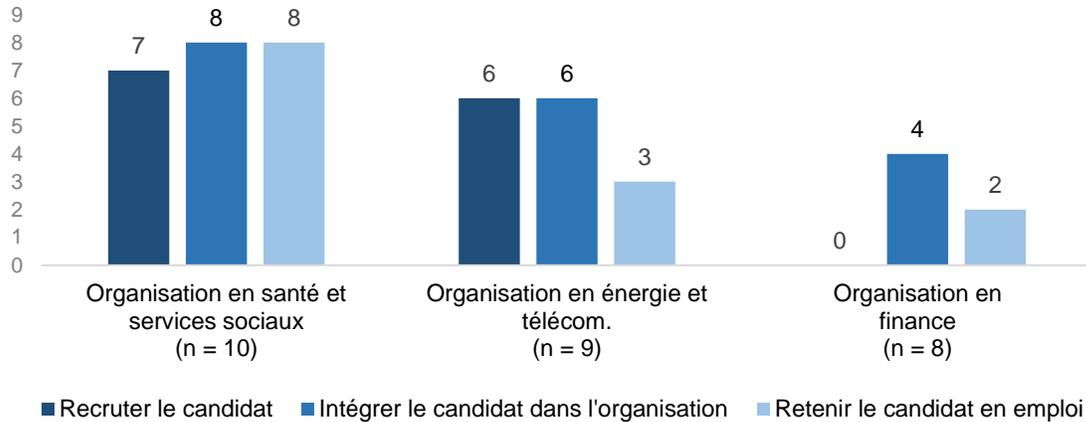
4.2 Retombées du projet sur les employeurs (demande de main-d'œuvre)

4.2.1 Modification des façons de faire en matière de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi des candidats

Parmi les 28 parrains et gestionnaires ayant répondu au sondage, 21 ont affirmé que « l'approche habituelle de leur unité [avait] été modifiée » en matière de recrutement, d'intégration ou de rétention en emploi des candidats. D'après les réponses obtenues, il semble que les modalités de recrutement aient fait l'objet de davantage d'adaptations que les mesures d'intégration et de rétention en emploi. Les réponses diffèrent entre les organisations sondées, comme le montre la figure 4, qui indique que l'organisation dans le domaine de la santé et des services sociaux et celle en énergie et en télécommunications auraient fait plus d'adaptations que les autres. Les deux organisations ayant accueilli moins de candidats n'apparaissent pas dans ce graphique, car le nombre de répondants y était trop bas.

12. Onze des 28 candidats et 13 des 28 parrains et gestionnaires ont coché « Je ne sais pas » ou « Ne s'applique pas », possiblement parce que l'expérience de travail n'était pas terminée au moment du sondage.

Figure 4 : Réponses des parrains et gestionnaires à la question « Avec ce projet, considérant que les participants immigrants étaient de nouveaux arrivants au Canada, est-ce que l'approche habituelle de votre unité a été modifiée pour...? », selon le nombre de « oui » à chaque énoncé (n = 27)¹³



Source : sondage en ligne auprès des parrains et gestionnaires.

Dans les modifications apportées sur le plan du recrutement, quatre éléments importants ont été mentionnés par les répondants aux entrevues et au sondage. Premièrement, quatre gestionnaires ont affirmé que les critères de sélection avaient été adaptés pour être plus réalistes ou pour aider les gestionnaires à reconnaître davantage l'expérience acquise à l'international. Deuxièmement, trois organisations ont adapté ou remis en question le test psychométrique qu'ils imposent dans leur processus de sélection. Les solutions mises en place ont été de traduire ce test, de donner plus de temps aux candidats pour le réaliser ou de donner une exemption aux candidats pour la durée du PITF. Troisièmement, trois organisations ont dit que la façon de réaliser les entrevues d'embauche avait été modifiée pour l'adapter aux nouveaux arrivants (entrevues de groupe ou « en comité »). Quatrièmement, une organisation a modifié sa façon d'afficher les postes, en recrutant par « familles de postes ». Cela lui a permis de recevoir un grand nombre de curriculum vitae (plus de 1 000) et, selon la porteuse de projet, de « créer des parrainages à partir des dossiers extraordinaires à côté desquels [l'organisation] ser[ait] passé[e] sans les voir si [elle] av[ait] affiché des postes spécifiques ».

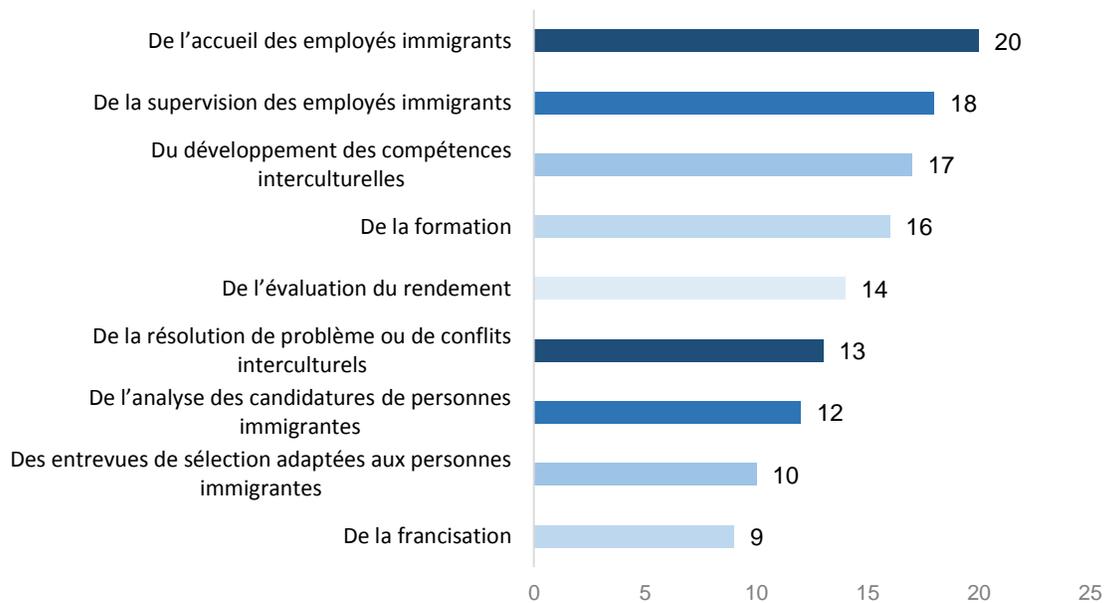
Sur le plan de l'intégration en emploi, la participation au projet a suscité une certaine réflexion personnelle – « un regard plus critique », selon une porteuse de projet – sur les mesures en place au sein de l'organisation. Cette réflexion a été particulièrement importante pour les porteuses de projet, qui devaient partager leurs pratiques au sein du comité de suivi du projet. L'élément le plus mentionné est le développement du parrainage, comme l'illustre ce commentaire d'une porteuse de projet : « Il y avait déjà un système de parrains, mais il a été utilisé plus officiellement avec ce projet-là. Mais le soutien pourrait être encore plus fort, [et avoir] plus d'emphase. » Les autres modifications mentionnées sont des activités d'accueil supplémentaires ou mieux

13. Les résultats du sondage portent sur les trois organisations qui ont accueilli le nombre attendu de candidats. Pour les deux autres, vu le faible nombre de personnes impliquées, les données ont été collectées au moyen d'entrevues semi-dirigées.

adaptées, l'ajustement du plan de formation aux besoins de chacun et divers accommodements pour aider les candidats à s'intégrer à leur rythme.

Une majorité de répondants ont obtenu un soutien de la part de leur organisation en matière de gestion de la diversité, comme le montre la figure 5. La francisation et le recrutement (entrevues et analyse des candidatures) sont les aspects pour lesquels les répondants ont reçu le moins de soutien de la part de leur organisation. Le besoin de davantage de soutien en matière de francisation est d'ailleurs ressorti de façon assez importante dans au moins deux organisations. En outre, peu de répondants ont mentionné d'aspect pour lequel ils auraient eu besoin de plus de soutien, plusieurs soulignant plutôt qu'ils étaient habitués à recruter au sein de la diversité. Une porteuse de projet a toutefois reconnu que son organisation « aurait avantage à formaliser davantage ses orientations en matière de gestion de la diversité et à mettre en place des mécanismes de soutien plus structurés, accessibles à tous ».

Figure 5 : Réponses des parrains et gestionnaires à la question « Durant le déroulement de ce projet, votre organisation vous a-t-elle fourni du soutien en gestion de la diversité, afin de vous aider sur le plan...? », selon le nombre de « oui » (n = 28)



Source : sondage en ligne auprès des parrains et gestionnaires.

Des répondants ont constaté une certaine tension entre leur volonté d'adapter leurs façons de faire aux particularités des nouveaux arrivants et les exigences à respecter (conventions collectives, ordres professionnels, cadre institutionnel dans lequel opère l'organisation). Ainsi, des pistes pour accélérer l'intégration en emploi des travailleurs immigrants, pistes allant au-delà de la gestion interne des organisations participantes, ont été explorées. Par exemple, un donneur d'ouvrage a pris conscience des effets indésirables du critère exigeant un nombre minimal d'ingénieurs expérimentés sur les chantiers. En ce qui concerne l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux, les porteuses de projet ont constaté qu'il était difficile pour les candidats de se démarquer dans le processus d'embauche après avoir passé un an ou plus sans

pratiquer le métier, à cause du temps nécessaire pour s'installer au Québec et des démarches requises pour obtenir le titre d'infirmier.

4.2.2 Développement des compétences interculturelles au sein du personnel

Le projet a suscité des occasions d'échanges interculturels. Dans les entrevues, une forte proportion de réponses à la question « Qu'est-ce que la participation à ce projet a apporté à l'organisation et à votre équipe? » avaient trait à l'amélioration des compétences interculturelles du personnel. Plus précisément, le fait de « côtoyer la diversité » a favorisé le partage des expériences de vie et des expériences professionnelles entre le personnel et les candidats. Ainsi, la plupart des témoignages ont mis en évidence l'aspect humain et favorisant la réflexion de l'expérience. Le champ lexical des extraits retenus inclut des mots et expressions tels qu'« ouverture » (6), « poser des questions » (4), « partager les expériences » (3), « sensibiliser » (3), « curiosité » (2), « en savoir davantage sur moi », « attachement », « relations », « réfléchir », « enrichissant », « belle rencontre », « comprendre la réalité de la personne », « discussions », « communiquer plus clairement » et « une aura positive autour de l'immigration ».

Les situations de partage interculturel ont aussi pu dépasser les limites des unités ayant accueilli des candidats. En effet, 23 des 28 candidats immigrants et 16 des 28 parrains et gestionnaires ayant répondu au sondage ont indiqué avoir eu au moins une fois « des échanges ou des discussions pour partager [leur] expérience interculturelle avec des personnes travaillant dans d'autres unités de l'organisation ». De plus, 20 répondants ont dit avoir eu de tels échanges plusieurs fois.

Plusieurs répondants ont affirmé que leur unité comptait déjà des employés immigrants et que le projet n'amenait rien de nouveau à cet égard. Un parrain a mis de l'avant le fait que dans son unité, « la diversité est encouragée à tous les niveaux et ça fait partie un peu de [l']ADN ». Aussi des gestionnaires ont-ils considéré les candidats « comme de nouveaux employés parmi d'autres ». Une directrice a résumé un point de vue partagé par quelques répondants en affirmant : « Je ne pense pas qu'on avait besoin de participer à un projet comme [celui du] BINAM pour se familiariser avec le fait d'engager des immigrants ou des nouveaux arrivants dans nos équipes. » Néanmoins, trois personnes ont reconnu avoir pris conscience, avec ce projet, du fait que les personnes arrivées depuis peu (depuis moins d'un an jusqu'à un an et demi environ) forment un sous-groupe particulier, pour lequel il faut reconnaître des besoins plus grands d'adaptation à la culture locale.

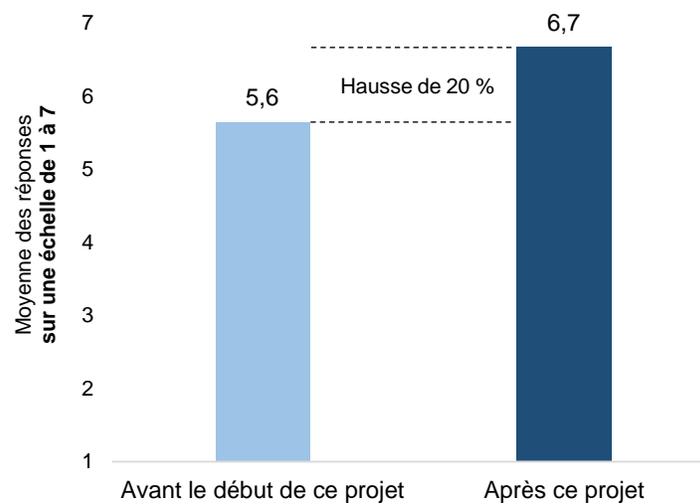
Au sein de l'organisation du domaine de l'énergie et des télécommunications, la porteuse de projet a été plus loin en cherchant à ce que les postes offerts se trouvent dans des unités plus homogènes afin, dans ses mots, de « démystifier la crainte » de la différence, ce qui, pour elle, « vaut de l'or ». Pour ce faire, elle a approché des gestionnaires dont le bureau est situé en dehors de la région de Montréal (Trois-Rivières, Saint-Jérôme, Boucherville, Chicoutimi, Baie-Comeau) : « En discutant avec notre gestionnaire, au niveau du recrutement, on pense aller tester le programme dans un environnement qui n'est pas déjà multiculturel pour voir l'impact ailleurs dans d'autres divisions. »

4.2.3 Perception plus positive de l'apport des nouveaux arrivants

Tous les parrains et gestionnaires, sauf un, se sont accordés pour dire que le travail réalisé par les candidats dans le cadre du projet avait été bénéfique pour leur organisation. En effet, 26 des 27 répondants ont opté pour une note de 5 ou mieux sur une échelle de 7. Parmi eux, 13 ont accordé la note de 7, correspondant à « très bénéfique ». Le projet aurait ainsi suscité une amélioration de la perception des travailleurs immigrants par les répondants au sein des organisations. En effet, la figure 6 montre un écart de plus d'un point sur une échelle de sept dans la moyenne des réponses, soit une hausse de 20 % entre avant et après le projet.

Dans les entrevues, un élément évoqué fréquemment par les parrains et les gestionnaires est l'idée que les travailleurs immigrants pouvaient constituer un bassin de main-d'œuvre permettant de pourvoir des postes qualifiés où le recrutement est plus difficile : « Maintenant, ces trois candidats-là se retrouvent dans des positions importantes, dans des postes qu'on n'arrivait pas à pourvoir avec les infirmières disponibles. » À ce sujet, des personnes rencontrées ont reconnu que le projet avait mis en évidence des obstacles dans la reconnaissance de l'expérience acquise à l'international.

Figure 6 : Réponses des parrains et gestionnaires aux énoncés « Avant le début de ce projet, ma perception quant à l'apport potentiel pour notre organisation des employés issus de l'immigration en général était ___ » et « Aujourd'hui, ma perception quant à l'apport potentiel pour notre organisation des employés issus de l'immigration en général est ___ », sur une échelle de 1 (très négative) à 7 (très positive) (n = 27)



Source : sondage en ligne auprès des parrains et gestionnaires.

4.2.4 Effet sur le recrutement des travailleurs immigrants au sein des organisations

Un point en commun entre les employeurs participants était d'être déjà favorables à l'embauche de personnes immigrantes, soit parce que leur personnel était diversifié, soit parce qu'une orientation avait été adoptée en ce sens. Une porteuse de projet a déclaré : « Les nouveaux

arrivants et les communautés culturelles, c'est un de nos publics cibles. » Une autre porteuse de projet a affirmé que cette orientation avait déjà été prise avant que son organisation entende parler du PITF : « Début 2017, on avait commencé à faire une proposition du programme diversité et inclusion qu'on avait présentée au comité de direction [de l'organisation]. »

Malgré cela, les parrains et les gestionnaires ont rapporté une légère augmentation de leur confiance en leur capacité de faciliter l'intégration d'un employé issu de l'immigration, même si celle-ci semblait déjà assez élevée avant le projet. Comme l'indique la figure 7, la moyenne des réponses augmente de 13 % entre avant et après le projet. De plus, du point de vue des porteuses de projet, cette expérience serait venue valider l'intérêt, pour leur organisation, de cibler ce groupe. D'ailleurs, les parrains et gestionnaires ayant répondu au sondage ont rapporté une augmentation de 22 % de la probabilité que leur unité embauche des travailleurs immigrants à la suite de la participation au projet (figure 8).

Figure 7 : Réponses des parrains et gestionnaires aux énoncés « Je qualifierais **la confiance** que j'avais, avant le début de ce projet, **en ma capacité de faciliter l'intégration** au sein de notre organisation d'un employé issu de l'immigration de ___ » et « Aujourd'hui, je qualifierais **ma confiance en ma capacité de faciliter l'intégration** au sein de notre organisation d'un employé issu de l'immigration de ___ » (n = 27)

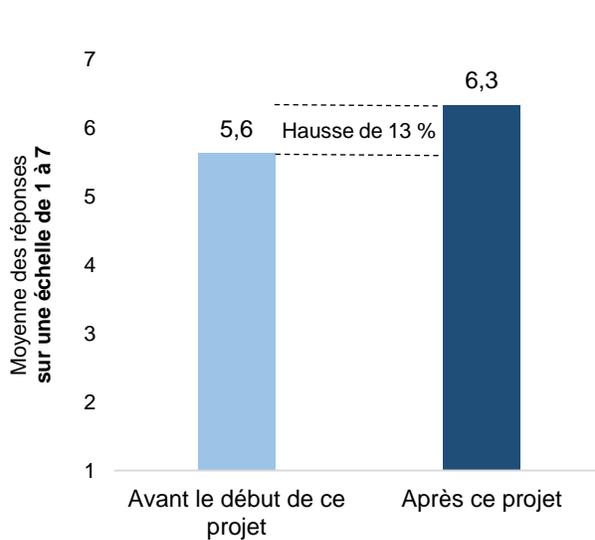
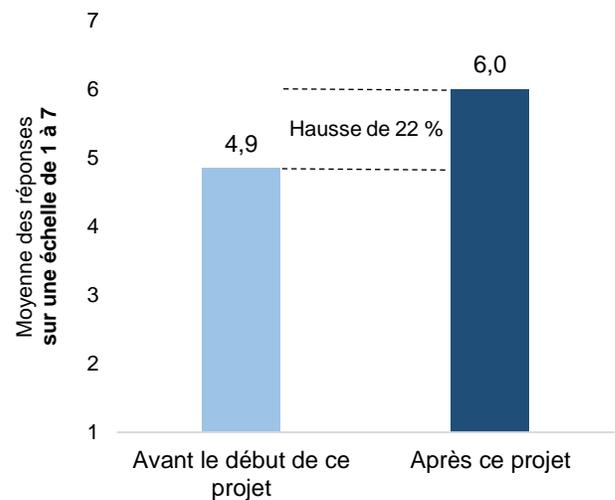


Figure 8 : Réponses des parrains et gestionnaires aux énoncés « Avant le début de ce projet, il me semblait ___ que notre unité embauche des personnes immigrantes pour pourvoir les postes disponibles » et « Aujourd'hui, il me semble ___ que notre unité embauche des personnes immigrantes pour pourvoir les postes disponibles » (n = 27)



Source : sondage en ligne auprès des parrains et gestionnaires.

Les répondants ont toutefois hésité à dire que le projet avait suscité des changements institutionnels majeurs au sein de l'organisation. Pour une porteuse de projet, cela n'a pas été le cas : « Au niveau des pratiques et des politiques, je ne pense pas que ça ait changé des choses. » D'autres ont estimé que les effets demeuraient à petite échelle.

Selon une porteuse de projet, cet effort doit s'inscrire dans un processus de changement plus global :

Ce sont des semences. Je ne viens régler rien par un geste, mais mes yeux sont un peu plus hauts que le parrainage strict de 30 semaines. Les retombées, pour moi, sont beaucoup plus larges que ça, mais à moyen terme. Un changement de culture, ça ne se travaille pas avec un épisode. C'est l'addition de beaucoup, beaucoup de choses.

Dans le cas de l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux, le projet a mobilisé plusieurs partenaires (OIIQ, Recrutement Santé Québec¹⁴, centres intégrés de santé et de services sociaux [CISSS]) et a rayonné au-delà de la seule organisation impliquée. Par exemple, il a fourni l'incitatif nécessaire pour susciter un changement à une directive. Grâce à ce changement, une stagiaire pourra désormais être embauchée avec rémunération pour de 30 à 40 jours, puis être soumise à une évaluation afin d'obtenir le titre de candidate à l'exercice de la profession infirmière (CEPI). La nouvelle directive a été transmise à tous les établissements de santé du Québec. Par ailleurs, l'OIIQ aurait aussi amorcé une réflexion, à la suite de ce projet, pour revoir le processus d'évaluation du français et des compétences techniques des nouveaux arrivants. Enfin, le projet a fait l'objet de présentations auprès d'établissements de santé de la région de Montréal, en plus d'être soumis à Agrément Canada¹⁵ pour qu'il obtienne le titre de « pratique exemplaire » et qu'il soit diffusé à tous les établissements de santé canadiens.

4.2.5 Poursuite des activités du PITF par les employeurs

L'organisation du domaine de l'énergie et des télécommunications poursuivra le projet de façon autonome en gardant un fonctionnement similaire (cinq catégories d'emploi ont été ciblées) et en formant une nouvelle cohorte de 20 candidats à l'été 2019. L'organisation en finance a affirmé être « évidemment fortement intéressée à renouveler l'expérience avec de nouvelles cohortes de nouveaux arrivants ». La porteuse de projet de l'organisation a même affirmé que plusieurs directions l'avaient approchée pour s'enquérir de la possibilité d'une deuxième phase du projet. Dans le cas de l'organisation en santé et services sociaux, cette expérience a mené à l'élaboration d'un « processus d'accompagnement des diplômés hors Canada (DHC) ».

14. « Recrutement Santé Québec (RSQ) est le principal recruteur de professionnels de la santé et des services sociaux ayant obtenu un diplôme hors du Canada » (<https://recrutementsantequebec.ca/>).

15. Agrément Canada est un organisme sans but lucratif dont le but est « d'améliorer la qualité des services de santé et des services sociaux » (<https://accreditation.ca/ca-fr/>). Plus de 1 000 organismes et 7 000 établissements au Canada et dans le monde ont été agréés par cet organisme.

4.3 Retombées sur les candidats immigrants (offre de main-d'œuvre)

Les principales retombées du PITF sur les candidats immigrants sont d'avoir vécu un processus de recrutement, d'avoir eu accès à une première expérience québécoise, d'avoir développé leurs compétences techniques et leurs habiletés transversales, d'avoir amélioré leur connaissance de l'environnement et de la culture de travail québécois et d'avoir accru leur confiance en leur capacité de trouver un emploi.

4.3.1 Vivre un processus de recrutement

Le projet a d'abord donné l'occasion à de nombreuses personnes immigrantes de vivre un processus de recrutement formel d'une grande organisation (envoi du dossier de candidature, entrevue d'embauche, test psychométrique). Au total, comme l'indique le tableau 5 à la page 14, plusieurs centaines de personnes ont transmis un curriculum vitae pour un poste affiché dans le cadre du projet, et près de cent ont été reçues en entrevue. Le projet, en mettant l'accent sur l'embauche de personnes immigrantes, a donné l'impression aux candidats qu'ils se mesuraient à des personnes faisant face aux mêmes défis qu'eux pour trouver un emploi (expérience et diplôme obtenus à l'international, langue maternelle autre que le français, méconnaissance du marché du travail québécois, besoins de formation d'appoint).

Le programme Interconnexion (voir la note de bas de page numéro 3) a aussi permis à des groupes de candidats de participer à un atelier ou à une rencontre d'aide à la préparation à l'entrevue d'embauche. Ainsi, pour les 4 employeurs ayant collaboré avec Interconnexion (les candidats dans le domaine infirmier ayant été préparés par l'organisme Recrutement Santé Québec), 91 candidats ont bénéficié de cette activité et 24 d'entre eux ont obtenu un poste dans le cadre du PITF. Cependant, une partie des candidats n'a pas pu bénéficier de cet accompagnement en raison des délais trop serrés entre les étapes du tri des *curriculum vitae* et des convocations en entrevue.



Atelier de préparation aux entrevues pour les candidats de l'organisation du domaine de l'énergie et des télécommunications.

Source : page Facebook du programme Interconnexion.

4.3.2 Accès à une première expérience québécoise significative

Pour 25 des 28 candidats ayant répondu au sondage, il s'agissait d'une première expérience au Canada dans leur domaine. Les commentaires recueillis en entrevue mettent de l'avant leur satisfaction d'avoir obtenu une première opportunité dans leur domaine :

Je ne sais pas si l'équipe de travail a la capacité de comprendre l'impact que ce programme a pour nous, les immigrants, parce que c'est vrai que trouver un emploi pour nous ici, c'est un défi. Pour moi, c'était un défi, vraiment, mais quand j'ai regardé l'information, j'ai dit : « C'est l'opportunité de ma vie. »

Dans le sondage, les candidats ont été unanimes à dire que cette opportunité avait une valeur. En effet, presque tous ont affirmé avoir eu l'impression que leur travail était utile à l'organisation, que cette première expérience québécoise serait pertinente pour leur future recherche d'emploi et que l'organisation leur avait donné une réelle chance d'obtenir un poste régulier. Une seule personne parmi les 28 sondées a semblé avoir eu une expérience peu satisfaisante, ayant notamment répondu que l'emploi n'était pas dans le domaine où elle souhaitait travailler.

4.3.3 Développement des compétences techniques et en français

Dans le sondage, 21 candidats sur 28 étaient complètement d'accord avec l'énoncé « Ce projet m'a aidé à développer mes compétences techniques ». Les candidats interviewés ont dit avoir été exposés à des situations complexes et diversifiées et avoir effectué des tâches stimulantes, de façon relativement autonome. Par exemple, un candidat a eu comme mandat d'établir des indicateurs de performance pour l'organisation, alors qu'un autre a été chargé de créer des codes informatiques et des logiciels.

Ceux qui ont apprécié les conseils et les responsabilités confiées ont dit se sentir mieux outillés pour s'intégrer dans leur profession au Québec. Certains d'entre eux ont pu constater que les attentes, les outils et les compétences à maîtriser n'étaient pas nécessairement les mêmes que dans leur pays d'origine. Un gestionnaire a d'ailleurs pris conscience de l'importance de « dire à la personne ce qui lui manque pour obtenir le poste et [de] lui donner les outils pour qu'elle puisse le combler ».

Même les candidats qui ont reconnu que le poste obtenu était de niveau inférieur à celui qu'ils avaient dans leur pays d'origine en termes de niveaux de complexité et de responsabilités ont été heureux de travailler dans leur domaine d'expertise, ou ont se sont réjouis de l'opportunité de travailler avec des professionnels établis. Certains en ont profité pour élargir leurs compétences ou pour rafraîchir leurs connaissances, car ils avaient passé un certain temps hors du marché du travail. En informatique, comme en assurance ou dans le service à la clientèle, il y avait de nouveaux outils à connaître, un nouveau langage à maîtriser et de nouvelles façons de faire à apprendre. Selon un gestionnaire, « clairement, toute l'expérience [du candidat] était basée sur une réalité qui est totalement différente de la façon dont on [exerce la profession] ici, au Québec ».

Leur poste permettait aussi aux candidats d'améliorer leur français. Parmi les candidats, quelques-uns parlaient français avec une certaine difficulté. Ils ont profité de cette expérience pour améliorer leur connaissance de la langue et du jargon technique propre à leur métier, et pour s'habituer à l'accent québécois.

4.3.4 Familiarisation avec un environnement de travail québécois

L'énoncé du sondage aux candidats ayant reçu le plus haut taux d'accord est « Ce projet m'a aidé à me familiariser avec un environnement de travail québécois et canadien ». En effet, 25 des 28 répondants se sont dits complètement d'accord avec cette affirmation. Par exemple, un candidat a découvert que le système québécois était plus participatif et que les employés pouvaient s'adresser à leur gestionnaire pour partager leurs idées. Il a expliqué que dans son pays, il s'agissait d'un « système managérial autoritaire » où les employés n'avaient « presque pas accès au chef ». D'autres candidats ont estimé s'être graduellement intégrés au nouvel environnement de travail en « posant des questions sur la culture québécoise » et en bénéficiant de conseils sur le fonctionnement de l'unité.

La plupart des candidats ont bénéficié d'occasions d'échanges interculturels. Celles-ci les ont aidés à développer et à mettre à profit leurs compétences relationnelles et à en apprendre sur la culture de travail québécoise. Les séances de travail, les rencontres d'équipe et le contact avec le parrain et les autres collègues ont constitué autant d'occasions d'apprentissage, comme l'ont été des activités à caractère plus ludique comme les 5 à 7 ou les dîners d'équipe. D'ailleurs, 24 des 28 répondants étaient « complètement d'accord » pour dire qu'ils avaient élargi leur réseau de contacts professionnels grâce à cette expérience.

4.3.5 Accroissement de la confiance en la capacité de trouver un emploi au Québec

La participation au PITF a permis d'accroître la confiance des candidats en leur capacité de trouver un emploi au Québec. Les figures 9 et 10 montrent l'évaluation faite par les répondants sur leur connaissance de ce qu'ils doivent faire pour trouver un emploi dans leur domaine (figure 9) et sur leur confiance d'y arriver (figure 10), et ce, avant et après leur participation au projet. La moyenne des réponses indique une nette amélioration pour ces deux énoncés, soit de 30 % et de 62 % respectivement.

D'après les commentaires recueillis, il semble que cette expérience ait été suffisamment longue et significative pour permettre aux candidats d'aborder une future démarche de recherche d'emploi de façon plus confiante et optimiste. Cela peut expliquer pourquoi, alors que 17 candidats avaient l'intention de suivre une formation pour mieux se préparer à trouver un emploi avant de participer au PITF, ils n'étaient plus que 11 à vouloir le faire après leur expérience.

Figure 9 : Réponses des candidats immigrants aux énoncés « Avant le début de ma participation à ce projet, **je savais ce que je devais faire** pour trouver un emploi dans mon domaine au Québec » et « Après ma participation à ce projet, **je sais ce que je dois faire** pour trouver un emploi dans mon domaine au Québec » (n = 28)

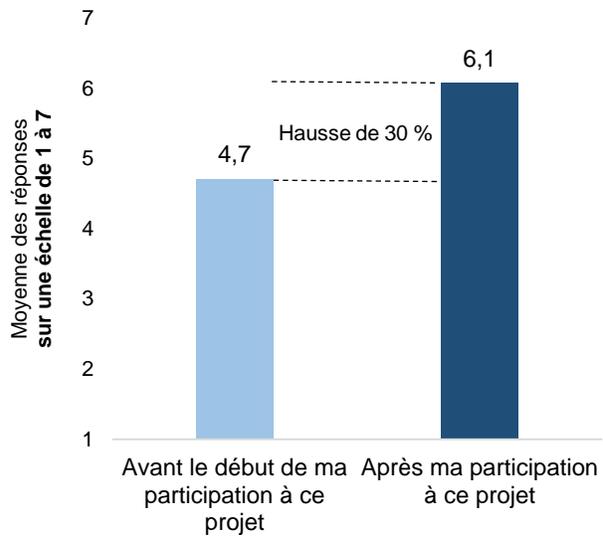
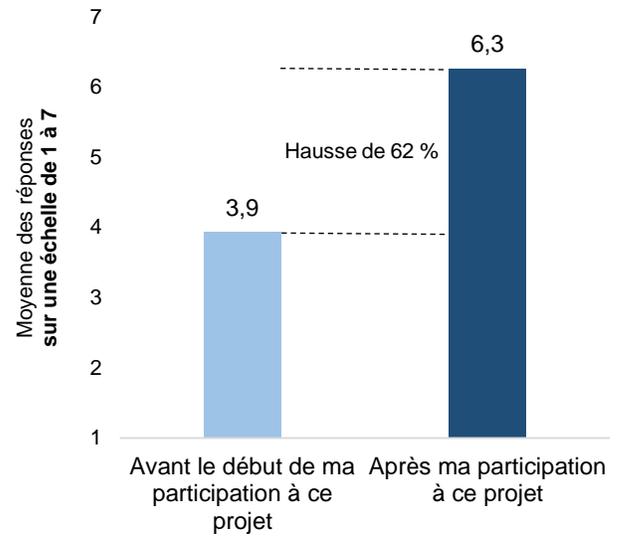


Figure 10 : Réponses des candidats immigrants aux énoncés « Avant le début de ma participation à ce projet, j'étais confiant **de trouver un emploi** dans mon domaine au Québec » et « Après ma participation à ce projet, je suis confiant **de trouver un emploi** dans mon domaine au Québec » (n = 28)



Source : sondage en ligne auprès des candidats immigrants.

5 PRIIME MODIFIÉ, MFOR-ENTREPRISE MODIFIÉE ET AUTRES INNOVATIONS DANS LES FAÇONS DE FAIRE

Le MTESS a innové dans ses façons de faire dans le cadre du PITF en apportant des modifications aux modalités de PRIIME et de MFOR-Entreprise, ainsi qu'en expérimentant la formation de cohortes de candidats et en explorant une nouvelle façon de « collaborer avec la grande entreprise ».

Le montant total des subventions accordées au projet par le MTESS par le biais des mesures PRIIME et MFOR-Entreprise s'élève à 678 021 \$. Il s'agit en moyenne de plus de 19 000 \$ par candidat dont le poste a fait l'objet d'une subvention (c.-à-d. en excluant les 17 dont le poste n'a pas fait l'objet d'une subvention).

Cette section du rapport se penche sur l'effet de l'utilisation de PRIIME et de MFOR-Entreprise et sur l'appréciation des démarches pour y avoir accès (5.1 et 5.2), ainsi que sur les avantages et les désavantages d'avoir fonctionné avec des cohortes de candidats et d'avoir mobilisé de grandes organisations (5.3).

5.1 Utilisation de PRIIME : effet sur la participation et appréciation des démarches pour y avoir accès

5.1.1 Utilisation de PRIIME

Au total, un montant de 628 944 \$ a été dépensé par le MTESS dans les ententes PRIIME pour toute la durée des expériences de travail, soit de novembre 2017 à mars 2019. Quatre des cinq organisations participantes ont bénéficié de PRIIME, pour un total de 35 candidats. Le montant total qu'elles ont reçu en subventions salariales pour chaque candidat ayant terminé sa participation varie entre 13 614 \$ et 23 364 \$, selon la durée de l'expérience de travail et le salaire horaire attribué. Pour les neuf candidats qui n'ont pas terminé leur participation (mise à pied ou départ volontaire), les montants réels versés ont varié entre 8 036 \$ et 12 205 \$.

5.1.2 Effet de PRIIME

Les témoignages recueillis indiquent que la possibilité d'obtenir des subventions salariales a incité les employeurs à participer. Par exemple, des responsables du projet ont affirmé que grâce à cela, le projet a été plus facile à vendre aux employeurs et que ceux-ci « n'auraient pas embarqué sans cela ».

Cependant, en ce qui a trait à l'embauche de nouveaux arrivants, une porteuse de projet a affirmé que « ce n'est pas la subvention qui [ferait] la différence » pour son organisation. D'ailleurs, un employeur n'a eu recours à aucune subvention du MTESS dans le cadre de ce projet, n'étant pas admissible à MFOR-Entreprise et ne souhaitant pas bénéficier de PRIIME. La porteuse de projet a expliqué : « Il nous faut les meilleurs, ce qui fait que subvention ou pas, les meilleurs, on les veut. » Cet employeur est d'ailleurs celui qui a accueilli le plus de candidats dans le cadre du projet. Il est aussi le seul à avoir confirmé qu'il poursuivrait le projet au-delà du 31 mars 2019, de façon autonome, avec une troisième cohorte. La porteuse de projet a estimé que son organisation avait toutefois bénéficié des autres volets du PITF, comme la formation en communication

interculturelle, l'échange de bonnes pratiques au sein du comité de suivi et le soutien d'Interconnexion, particulièrement pour y référer des candidats non embauchés.

Grâce à la marge de manœuvre permise quant à la durée de la subvention, les employeurs participants ont offert une expérience de travail variant entre 30 et 52 semaines (voir le tableau 3 de la page 8). Pour les emplois saisonniers offerts par un des employeurs, la durée fixée à 30 semaines aurait couvert « à peu près la période où ils travaillent par année », selon la porteuse de projet. Cependant, une autre porteuse de projet estimait que cette période était courte pour permettre au candidat de « faire ses preuves ».

Pourtant, des gestionnaires ont pris la décision de garder un ou plusieurs candidats avant la fin de la durée de la subvention, et des candidats ont admis avoir appris des mois avant la fin du projet qu'ils seraient maintenus en emploi. Selon un gestionnaire, cela pouvait favoriser la rétention de l'employé : « On ne voyait pas vraiment d'enjeux à lui confirmer d'avance. On trouvait même que ça allait probablement la motiver à continuer et l'engager davantage à rester avec nous. »

5.1.3 Obtention de la lettre PRIIME

Lors des premiers affichages de postes du PITF, le BINAM a constaté un problème de coordination entre le processus de recrutement des employeurs d'une part, et la démarche requise pour obtenir la lettre PRIIME d'autre part. Quelques explications ont été avancées. Par exemple, des candidats auraient postulé directement sur le site de l'organisation sans comprendre qu'ils devaient se présenter au CLE ou au bureau de Services Québec avant l'entrevue d'embauche. De plus, les agents des CLE et des bureaux de Services Québec n'auraient pas tous été informés assez rapidement à propos du projet. Enfin, le délai court entre le début de l'affichage et les entrevues d'embauche laissait peu de temps aux candidats pour demander leur lettre PRIIME.

Les candidats interviewés n'ont toutefois pas mentionné de difficultés à obtenir leur lettre PRIIME. Celle-ci aurait été remise quelques jours après la rencontre d'évaluation. Ceux qui se sont prononcés à ce sujet ont qualifié la démarche de « facile » et de « rapide ».

5.1.4 Démarches des employeurs pour obtenir la subvention

Les employeurs rencontrés se sont exprimés au sujet des démarches nécessaires pour obtenir la subvention salariale. Le processus a été perçu par l'ensemble des porteuses de projet comme ayant « une certaine lourdeur ». Leur expérience est résumée dans les commentaires de l'une d'entre elles : « Ils [les gestionnaires] ont eu beaucoup de formulaires à remplir, et je sais qu'il y a des gestionnaires qui m'ont écrit en me disant : "C'est beaucoup." Je leur disais : "On n'a pas le choix, il faut les remplir." Mais il y a eu beaucoup de paperasse. »

5.2 Effet de l'utilisation de MFOR-Entreprise et appréciation des démarches pour y avoir accès

5.2.1 Effet de MFOR-Entreprise

Une seule formation a été financée par MFOR-Entreprise. Son coût s'est élevé à 75 642 \$, dont 49 077 \$ ont été payés par le MTESS dans le cadre de l'entente MFOR. Elle a été jugée utile pour les candidats l'ayant suivie, puisque ceux-ci n'avaient pas d'expérience avec les logiciels utilisés par l'organisation. Un candidat a affirmé : « Je travaille tous les jours avec les choses que j'ai apprises pendant la formation. C'était très utile. » Néanmoins, cette formation portait sur « un

style de programmation assez archaïque » et « un peu désuet » selon un gestionnaire et un parrain rencontrés. À la fin du projet, cinq des huit candidats ayant suivi la formation ont été maintenus en emploi au sein de l'organisation participante.

Par des réunions du comité de suivi et des rencontres avec chacun des employeurs impliqués, une responsable de la Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal a exploré les formations d'appoint envisageables pour les candidats. Une porteuse de projet a expliqué qu'aucun besoin de formation n'avait été signalé au sein de son organisation : « On a voulu regarder des formations pour aider plus ces personnes, mais ils offrent déjà toute la formation dont ils ont besoin à l'interne. » Selon les responsables du projet, les employeurs n'ont pas semblé en mesure de voir clairement en quoi l'offre de formation pouvait répondre à un besoin de leur organisation.

Les porteuses de projet ont affirmé que leur organisation était déjà bien outillée pour former à l'interne les nouveaux employés. Par exemple, un candidat a mentionné avoir été en formation pendant les 4 premières semaines de son expérience de 52 semaines. L'une des organisations participantes a quant à elle expliqué qu'elle avait sa propre « université » interne pour former ses employés. Pour mettre en œuvre le projet, l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux s'est inspirée du programme offert aux CEPI¹⁶ en soins de courte durée et a prévu une formation théorique de neuf jours, dont le contenu a été ajusté en fonction des besoins des candidats.

5.2.2 Démarches dans le cadre de MFOR-Entreprise

Les démarches pour mettre sur pied une nouvelle formation n'ayant été réalisées qu'avec un seul employeur, peu de commentaires ont été formulés à ce sujet. Il a été constaté que le processus pour élaborer une formation requérait plusieurs semaines. En effet, il fallait attendre de connaître les besoins de l'employeur, et ensuite prendre le temps de développer la formation ou de trouver des établissements d'enseignement pouvant l'offrir.

5.3 Autres aspects de l'expérimentation

5.3.1 Avantages et désavantages des cohortes de candidats

Selon les commentaires recueillis auprès des gestionnaires, parrains et candidats, le principal avantage des cohortes a été de favoriser le réseautage, les échanges, le soutien et l'entraide entre les participants. C'est dans cet esprit qu'un candidat a affirmé : « Je vois [le fonctionnement par cohortes] comme une chose positive parce que j'avais sept autres personnes avec qui échanger de l'information, pour échanger des expériences aussi. » La plupart des unités n'accueillaient qu'un ou deux candidats, mais des employeurs ont pris l'initiative d'organiser des rencontres afin que les participants partagent leurs expériences et leurs connaissances. Le fonctionnement par cohortes a aussi permis de réunir les parrains et les candidats, en plus des gestionnaires dans certains cas, pour la formation en communication interculturelle, qui a constitué un autre moment d'échange jugé utile (voir la sous-section 3.1.3).

16. « L'exercice à titre de CEPI favorise les apprentissages de la pratique infirmière et consolide les connaissances en vue de la préparation à l'examen professionnel » (<https://www.oiq.org/acceder-profession/parcours-etudiant/cepi>).

Le fonctionnement par cohortes a aussi suscité une certaine mobilisation au sein des organisations ayant accueilli suffisamment de candidats. D'abord, cela a été visible à l'étape du recrutement, alors que le nombre de curriculum vitae reçus a permis de créer une banque de candidatures de personnes immigrantes. Ensuite, une porteuse de projet a observé que le projet avait bénéficié d'un certain rayonnement, suscitant l'intérêt de dirigeants d'autres secteurs de l'organisation. Enfin, dans deux organisations, la présence d'une cohorte de candidats immigrants a offert des occasions de communication et de sensibilisation, soit à l'interne, auprès du personnel, soit auprès d'autres candidats immigrants potentiels (ex. : diffusion d'un texte promotionnel dans l'intranet, diffusion d'une vidéo mettant en vedette des participants du projet sur le site Web de l'organisation).

En revanche, dans certains cas, les cohortes ont amené une lourdeur supplémentaire dans la gestion du projet. Les partenaires concernés ont par exemple mentionné ce qui suit :

- la difficulté pour les employeurs de recruter 15 employés en même temps dans un même domaine professionnel;
- la difficulté de coordonner le processus de recrutement au sein des organisations;
- la rareté des candidats disponibles dans certains domaines pour pourvoir ces 15 postes;
- le temps d'attente causé par le nombre de demandes PRIIME à traiter simultanément.

Pour alléger le fonctionnement du projet, des assouplissements ont été possibles. Il a notamment été permis de recruter dans plus d'un corps d'emploi et de faire varier les dates d'embauche des candidats.

5.3.2 Avantages et désavantages des grandes organisations

Le fait de vivre une expérience au sein de grandes organisations a apporté une valeur ajoutée à l'expérience aux yeux des candidats. L'un des témoignages recueillis aborde les bienfaits sur le plan de l'expertise et du nombre de personnes-ressources disponibles pour aider les candidats : « En plus, je travaille dans une équipe où il y a à peu près 40 personnes. Il y a beaucoup de personnes à qui je peux faire appel pour m'aider, donc c'est différent d'une entreprise avec 15 ou 20 personnes seulement. Je parle des 40 personnes dans mon équipe, mais il y a d'autres équipes aussi à qui je peux demander de l'aide. Donc, je pense que c'est plus facile. » Une candidate a quant à elle été inspirée de voir que plusieurs gestionnaires de l'entreprise sont des femmes, ce qui « lui a permis un peu de rêver et de voir que c'était une possibilité qui s'ouvrait ».

Les grandes organisations ont aussi une marge de manœuvre plus grande pour aider les nouveaux arrivants à apprendre et pour leur laisser le temps de s'acclimater. Un parrain a relevé qu'à l'inverse, une PME a souvent des « besoins criants » et requiert des personnes fonctionnelles dès leur embauche. En outre, les candidats ont pu bénéficier des structures internes de formation des employeurs, ainsi que de leurs avantages sociaux. De plus, la capacité d'embauche des grandes organisations leur a permis de retenir en emploi tous les candidats dont la performance a été jugée satisfaisante, comme le démontre le taux d'embauche élevé (voir la sous-section 4.1). Enfin, deux des organisations ont démontré leur capacité à faire rayonner le projet, que ce soit à l'intérieur d'elles-mêmes (embauche de candidats dans des emplois en région au sein de l'organisation du domaine de l'énergie et des télécommunications) ou auprès de leurs partenaires

(partage de bonnes pratiques à travers le réseau d'établissements de santé et de services sociaux).

Les contraintes pouvant incomber aux grandes organisations ont été surtout visibles au moment du recrutement des employeurs participants et de l'implantation du projet, comme cela est expliqué à la sous-section 4.6. Les défis à surmonter plus particuliers aux grandes organisations ayant été relevés sont

- la difficulté de trouver des organisations prêtes à s'engager dans le projet;
- les conditions d'embauche plus strictes;
- les processus de coordination et de communication plus lourds;
- l'influence limitée de la porteuse de projet pour mobiliser son organisation;
- le nombre de partenaires à impliquer en amont du projet, dans le cas de l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux.

5.4 Candidats potentiels référés par MFOR-Individus

La seule organisation qui a recruté des candidats ayant terminé une formation dans le cadre de MFOR-Individus en a recruté trois. Un défi qu'elle a affronté a été d'arrimer la fin des formations en cours avec les dates d'embauche et de début des expériences de travail. Cela a aussi exigé une démarche auprès du MTESS pour que les candidats puissent avoir un statut en double participation, à la fois à PRIIME et à MFOR-Individus.

6 FACTEURS ET CONDITIONS AYANT INFLUENCÉ LE SUCCÈS DU PROJET

Comme le projet avait pour objectif d'agir à la fois sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, les facteurs et conditions de succès doivent être examinés à deux niveaux. D'une part, il y a les conditions ayant influencé le recrutement des employeurs et la pénétration du projet dans chaque organisation, ce qui a fait que le personnel était plus ou moins mobilisé et que le nombre de candidats recrutés était plus ou moins élevé (6.1). D'autre part, il y a les facteurs qui peuvent expliquer pourquoi les candidats ont été maintenus ou non en emploi à la fin de la période couverte par le projet (6.2).

6.1 Conditions ayant influencé le recrutement des employeurs et la pénétration du projet dans chaque organisation

Pour expliquer les écarts entre les employeurs sur le plan du nombre de candidats recrutés et du niveau de mobilisation des employés, les facteurs suivants ont été ciblés : l'adhésion au projet des dirigeants de l'organisation, l'implication de la porteuse de projet, les modalités du projet, l'adéquation entre les profils et les postes à pourvoir, ainsi que le profil organisationnel.

6.1.1 L'adhésion des dirigeants de l'organisation

Pour recruter des employeurs participants, le BINAM a constaté que le moyen le plus efficace était d'approcher la haute direction, afin de « trouver un champion dans l'entreprise qui croit au projet » et pour que « la volonté vienne d'en haut ». Ainsi, le 25 mai 2017, les quatre employeurs qui se sont engagés officiellement à participer au projet étaient présents lors de l'annonce réalisée

conjointement avec le maire de Montréal et le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Une cinquième organisation s'est ajoutée par la suite.

Les représentants des employeurs interviewés ont indiqué que leur implication avait été facilitée par cet appui de la haute direction. Ainsi, le projet était priorisé, pris en charge, et la contribution de la porteuse de projet était mieux reconnue, comme le démontrent les commentaires suivants venant de porteuses de projet au sein de trois organisations.

Organisation 1

Les efforts sont importants et parce qu'on est dans une période dans l'entreprise où il y a une volonté exprimée par la haute direction, il y a moi qui suis à plein temps là-dessus. [...] [L]e mot d'ordre du président, c'est : « Il n'est pas question qu'on ne fasse pas notre part dans la prochaine [cohorte]. Moi, je veux un nombre de parrainages en proportion de mes effectifs, c'est-à-dire 25 %. » Alors, on m'a accordé à peu près une quinzaine de parrainages.

Organisation 2

Parce qu'en amont, les premières étapes, je n'étais pas là, mais je sais que ça a été demandé par notre VP, donc on avait déjà le support de la direction par rapport à ça. Donc, ça a bien coulé, je pense.

Organisation 3

Il faut savoir aussi que toute l'organisation était mise au courant qu'on était impliqués là-dedans, et même la haute direction le savait et accordait beaucoup d'importance à ça aussi et au succès de notre projet.

L'adhésion des gestionnaires des niveaux inférieurs de l'organisation peut aussi avoir constitué un appui important pour les porteuses de projet. Ceux-ci ont pu les aider à savoir quelles unités étaient en recherche de candidats et à mobiliser d'autres gestionnaires lors de réunions, ou les aider en les référant à des gestionnaires en recherche de personnel.

6.1.2 L'implication d'une porteuse de projet

La préparation et la mobilisation des organisations participantes ont nécessité un effort important de la porteuse de projet, dont le rôle a été qualifié de « crucial » par le BINAM. Dans les trois organisations où le projet a atteint l'objectif du nombre de candidats accueillis, plusieurs gestionnaires de différentes unités étaient impliqués. La porteuse de projet devait les inciter à participer et s'assurer de leur compréhension des modalités. Les porteuses de projet au sein de ces organisations s'entendent pour dire que le dynamisme, l'expérience et le réseau de contacts dans chaque organisation ont été des éléments clés afin « d'ouvrir des portes », c'est-à-dire de rejoindre et de mobiliser les gestionnaires des différentes unités : « Ce qui marche bien, c'est de prendre le bâton de pèlerin en proposant les candidats, en disant "Vous n'avez pas le droit de passer à côté". »

Comme il s'agit de grandes organisations, le processus d'approbation et de ficelage du projet avec la haute direction et les gestionnaires a été qualifié de « complexe ». Dans le cas de l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux, les responsables ont rapporté que plusieurs partenaires devaient être concertés autour du projet, ce qui a nécessité des compromis et du temps. L'accompagnement et le soutien des différentes unités ayant accueilli un candidat immigrant représentaient également un défi pour les porteuses de projet. Dans trois des cinq

organisations, les porteuses de projet devaient réaliser cet accompagnement et ce soutien auprès de directeurs répartis dans plusieurs établissements. Selon les responsables du BINAM, le projet aurait pu avoir davantage de retombées dans les organisations si les gestionnaires avaient été impliqués plus étroitement.

6.1.3 Les modalités du projet

Certaines modalités du projet auraient rebuté des employeurs approchés par le BINAM ou les auraient empêchés d'y prendre part. Il s'agit par exemple du fait de devoir embaucher une cohorte de 12 à 15 candidats en même temps dans une même catégorie professionnelle, d'offrir des emplois exigeant un certain niveau de qualification, de devoir désigner des employés comme parrains et de consacrer une personne à la coordination du projet. En somme, les responsables du projet ont constaté que les employeurs voulaient des candidats sans être prêts à faire les efforts demandés par le projet.

La façon de présenter le projet aux employeurs a évolué. Le BINAM a constaté qu'il était plus gagnant de leur dire qu'ils pourraient expérimenter de nouvelles façons de faire avec son soutien. Il fallait donc que les modalités du projet soient flexibles pour qu'elles puissent s'adapter aux besoins de chaque organisation et de chaque gestionnaire impliqué. Par exemple, il a été permis de mettre sur pied plus d'une cohorte, de faire des cohortes plus petites, d'ouvrir des postes dans plusieurs domaines professionnels, de faire varier les dates de début d'emploi des candidats d'une même cohorte, et d'adapter la durée du projet et de la subvention salariale. Un employeur a même choisi de ne pas avoir recours à la subvention, payant lui-même l'entièreté du salaire des candidats. Enfin, il a été permis que la date de fin soit repoussée au 31 mars 2019, afin que le projet puisse avoir lieu au sein de l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux, où la démarche d'implantation a nécessité plus de temps.

6.1.4 L'adéquation entre les profils et les postes à pourvoir

Le BINAM a constaté que les besoins des employeurs étaient souvent en technologies de l'information (TI), un domaine où il y a une pénurie de main-d'œuvre, ou dans d'autres domaines ne correspondant pas toujours aux profils des nouveaux arrivants qualifiés disponibles. Cela peut expliquer pourquoi les employeurs ont dû éliminer un grand nombre de candidatures à l'étape du tri des curriculum vitae (voir le tableau 5, à la page 14), ou ont reçu peu de candidatures dans certains domaines moins accessibles aux nouveaux arrivants. Par exemple, l'organisation recrutant dans le domaine de l'assurance a été confrontée à une méconnaissance du type d'emplois qu'elle offrait, alors que les professions d'ingénieur et d'infirmier requièrent un titre professionnel. Deux porteuses de projet ont d'ailleurs admis être déçues de ne pas avoir reçu davantage de curriculum vitae que dans un processus de recrutement normal : « Nous, on voyait ça comme une opportunité d'avoir plus de CV, ce qui n'est pas ce qui s'est passé, malheureusement. »

L'une des organisations, pour ses deuxième et troisième cohortes (la troisième étant en cours), a élargi les offres d'emploi à des domaines professionnels (ingénieurs, techniciens, secrétaires, spécialistes des achats, surveillants, TI, ressources humaines) plutôt que d'offrir un poste spécifique. Cela lui a permis de recevoir plus de 1 000 curriculum vitae pour la deuxième cohorte (voir le tableau 5).

6.1.5 Le profil organisationnel

Une porteuse de projet a reconnu que son organisation n'était probablement pas « une terre d'accueil propice pour les candidats [...], car il y a une culture entrepreneuriale très forte, ce qui doit être différent d'organisations qui ont une machine, des processus plus structurés ». En effet, les organisations possédant une structure plus bureaucratique (plus de règles et de mécanismes formels) ont semblé mieux outillées, pour accueillir un grand nombre de candidats et leur offrir le soutien attendu, que celles ayant une structure plus horizontale.

Comme l'ont mentionné les partenaires, même s'il s'agit de grandes organisations, il n'est pas garanti qu'elles soient plus disposées à investir des ressources dans la réflexion sur les façons de faire. Les impératifs de production à court terme prennent souvent le dessus et le personnel est débordé, comme dans les PME.

6.2 Facteurs expliquant le maintien en emploi des candidats

Les deux principaux facteurs ayant contribué au maintien en emploi des candidats à la fin de la période couverte par le projet sont le soutien obtenu dans l'environnement de travail (6.2.1) et les qualités individuelles des candidats (6.2.2).

6.2.1 Le soutien obtenu dans l'environnement de travail

Les gestionnaires, les parrains et marraines et, dans une moindre mesure, l'ensemble du personnel ont joué un rôle important dans le soutien des candidats. En plus des parrains (dont la contribution a été expliquée dans la section 3.2), les gestionnaires ayant accueilli un candidat dans leur unité ont été mentionnés fréquemment dans les entrevues. Leur soutien a pu se traduire par une rétroaction régulière auprès du candidat et du parrain, une ouverture à communiquer avec eux et une attention particulière accordée à l'intégration au sein de l'équipe. Ainsi, deux gestionnaires ont mentionné avoir travaillé avec des candidates pour les amener à vaincre leur timidité ou leur manque d'assurance. Des gestionnaires ont aussi été à l'affût des contraintes de candidats et de leurs besoins en dehors du travail, comme le démontrent les témoignages de l'encadré 3.

6.2.2 Les qualités individuelles des candidats

Les qualités individuelles des candidats, soit les compétences techniques, les habiletés transversales et le savoir-être, ont été déterminantes dans leur maintien en emploi. Les compétences techniques ont été soulevées par plusieurs employeurs interviewés. Ceux-ci ont accordé de l'attention aux connaissances du candidat dans le domaine professionnel et à son niveau de scolarité. Chez les candidats dont l'expérience a été moins réussie, les gestionnaires et les parrains ont constaté un manque d'intérêt ou des compétences inadéquates pour le poste.

Parmi les habiletés transversales et le savoir-être, le niveau de français a été l'élément le plus souvent mentionné. La personnalité et la capacité à créer des relations avec les autres ont aussi été évoquées tant par des parrains que par des gestionnaires. Enfin, le troisième atout important a été le niveau de motivation, qui a été décrit par les gestionnaires comme étant la volonté de faire des heures supplémentaires ou la détermination à prouver ses capacités.

Dans plusieurs cas, les candidats, ayant été sélectionnés dans un bassin assez large de postulants, étaient assez proches du marché du travail. Par exemple, les infirmiers sélectionnés étaient déjà

inscrits à une formation en vue de réussir l'examen de l'OIIQ. D'autres étaient au Québec depuis plusieurs années et avaient déjà une bonne connaissance de la culture locale.

Encadré 3 : Témoignages à propos du soutien apporté par le gestionnaire

« Avant, j'étais à Rimouski, je devais déménager ici [à Trois-Rivières] et il m'a dit : "Prends le temps. Si on commence le projet en juillet, c'est parfait, mais tu dois être ici, installé, tranquille pour commencer à travailler." »

Une candidate

« On a vraiment essayé de lui faciliter le plus possible les choses. Elle a participé à un gros blitz de temps supplémentaire qu'il y a eu au printemps. On lui a permis d'accumuler du temps pour prendre une semaine de congé avec sa famille cet été. Après ça, nos employés ont le droit de faire du télétravail, le travail à la maison, une journée par semaine, et on lui a permis de faire ça aussi, même si ce n'est pas une employée permanente, avec son propre équipement, à la maison. Donc, ça aussi, ça a enlevé un peu de pression sur elle. Elle a de jeunes enfants, donc on se disait : "Ça va peut-être l'aider." [...] J'avais toujours l'appui de ma gestionnaire ou des gestionnaires plus haut dans la hiérarchie quand je proposais des choses comme ça, parce qu'ils voyaient l'importance qu'on supporte [la candidate] comme il faut et de faire en sorte que ce projet-là fonctionne jusqu'au bout. »

Un gestionnaire

« Il y en avait une, par exemple, qui n'avait pas beaucoup d'aide à la maison. Je pense que c'est elle qui faisait un peu tout, donc je pense qu'elle s'était confiée à sa gestionnaire en disant que c'était elle qui s'occupait des enfants, qui faisait le souper pour tout le monde. En tout cas, je pense qu'elle en avait beaucoup et là, elle se rendait compte, en échangeant avec ses collègues, que ce n'est pas la réalité dans les autres familles nécessairement, que la responsabilité est plutôt partagée. Donc là, elle était confrontée à ce choc culturel là, si on veut. Je pense que la gestionnaire a été super en essayant de l'accompagner là-dedans et de voir comment elle pouvait l'aider. »

Une porteuse de projet

7 ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

7.1 Mise en œuvre

L'évaluation devait se pencher sur la question de savoir quels avaient été les défis de la mise en œuvre et les conditions de succès du projet pilote. Les résultats montrent que la mise en œuvre du PITF a exigé un effort important de la part des partenaires, principalement à cause de sa complexité et de son caractère novateur. En effet, le projet devait produire plusieurs extrants différents (postes à offrir et subventions à accorder, soutien et formation, accompagnement) et nécessitait une collaboration étroite entre des partenaires venant des secteurs public (provincial et municipal) et privé.

Les premiers mois du projet ont été critiques pour assurer son succès, puisqu'il fallait choisir des employeurs de grande taille intéressés par ce projet, avant de le mettre en œuvre en fonction des contraintes de chacun. L'implication des porteuses de projet désignées par les cinq employeurs participants a aussi été essentielle. Aux étapes de la préparation de l'organisation, du recrutement des candidats, ainsi que de l'accompagnement et du soutien auprès des unités ayant accueilli des

candidats, leur apport a été majeur; il n'aurait pas pu être fourni par une personne venant de l'extérieur des organisations. La contribution des porteuses de projet a aussi été nécessaire au sein du comité de suivi piloté par le BINAM, ce qui a permis d'obtenir des états de situation réguliers sur le déroulement du projet et de favoriser l'échange des bonnes pratiques entre les organisations impliquées.

Le BINAM a bien joué son rôle pour coordonner le projet, s'adapter aux particularités de chaque organisation et apporter des solutions aux défis apparus en cours de route. Au fil des commentaires reçus, le BINAM et le MTESS ont apporté des assouplissements dans les modalités du projet pour permettre aux porteuses de projet de l'adapter à leur organisation respective. Par exemple, le fait de permettre l'embauche de sous-groupes de candidats dans différents domaines professionnels, en plus petit nombre et à différents moments a aidé les employeurs à atteindre l'objectif de 12 à 15 candidats accueillis.

Comme prévu dans le document de projet, des parrains internes ont été désignés. Ces parrains, ainsi que les supérieurs immédiats des candidats, ont constitué un appui important pour les candidats. Cependant, étant donné que la plupart des candidats étaient répartis dans différents secteurs de l'organisation, un effort supplémentaire aurait pu être fait pour s'assurer que les gestionnaires comprennent bien les modalités du projet et le travail à faire en matière de recrutement et d'intégration des candidats, notamment sur le plan du soutien social et professionnel.

Ultimement, le succès du projet a été tributaire du niveau d'engagement et de mobilisation de chaque organisation, ce qui s'est traduit par des résultats variables d'un employeur à l'autre. En effet, malgré les efforts investis, des écarts ont été constatés entre les employeurs et entre les unités au sein d'une même organisation en ce qui concerne l'implication du gestionnaire, l'importance du rôle du parrain, ainsi que les autres mesures d'intégration des candidats. Une hypothèse d'explication serait que les organisations plus matures, ayant des procédures, des politiques et une structure plus développées et qui ont adhéré à la vision du projet, ont bénéficié davantage du projet et ont fourni un accompagnement plus étroit aux candidats.

7.2 Atteinte des objectifs

L'évaluation devait examiner l'atteinte des trois objectifs fixés pour la durée du projet pilote. Globalement, il en ressort que trois des cinq organisations ont contribué en grande partie à l'atteinte des objectifs du projet, les deux autres ayant accueilli trop peu de candidats.

- **Premier objectif :** « Fournir à des cohortes de 12 à 15 immigrants qualifiés présents sur l'île de Montréal de l'expérience significative dans une grande entreprise montréalaise et [leur permettant] d'acquérir de nouvelles compétences sous forme de formations et de soutien, dans le but de répondre aux exigences du marché du travail québécois. »

Trois organisations ont atteint ou dépassé le nombre fixé de candidats. Elles ont dû en recruter dans plus d'un domaine d'emploi pour y parvenir, et deux d'entre elles ont dû effectuer un second processus de recrutement (former une deuxième cohorte). Les deux autres organisations participantes n'ont accueilli respectivement que quatre et trois candidats, ce qui a réduit l'effet global du projet sur l'embauche de candidats et sur les pratiques de gestion de la diversité des organisations.

Les exigences pour les postes offerts et les profils des candidats retenus montrent qu'il s'agissait bien de candidats qualifiés. Toutefois, plusieurs habitaient en périphérie de Montréal, tandis que quatre ont été recrutés à l'extérieur de l'île de Montréal, à l'initiative de l'une des organisations qui a ciblé des milieux de travail où la diversité est moins présente.

L'évaluation indique que les expériences acquises ont été significatives dans le cheminement professionnel de la grande majorité des candidats. Ceux-ci ont effectivement acquis de nouvelles compétences et ont pu démontrer leurs habiletés en se voyant confier un rôle intéressant au sein de l'organisation. Le soutien et l'accompagnement socioprofessionnels ainsi que les formations techniques ont eu un apport important dans les apprentissages. En ce sens, le parrain a joué un rôle clé, mais variable d'une personne à l'autre. Ces constats portent à croire que la formation, la sensibilisation et le soutien offerts au personnel des unités accueillant des candidats sont importants pour favoriser le succès de l'intégration en emploi des nouveaux arrivants.

- **Deuxième objectif :** « *[Aider] les entreprises en recrutement [à trouver] des travailleurs qualifiés possédant les connaissances et compétences recherchées par les entreprises québécoises.* »

Trouver les bons candidats pour pourvoir les postes offerts a représenté un défi, comme le montre le ratio de 26 curriculum vitae transmis pour une candidature retenue¹⁷. Pour trouver les candidats possédant les connaissances et les compétences recherchées, une flexibilité s'est avérée nécessaire dans l'application des critères du projet. Si l'on se limite aux candidats embauchés pour le projet, une forte majorité a satisfait les employeurs, quoiqu'un faible pourcentage d'entre eux n'aient pas su combler leurs attentes sur le plan des compétences techniques ou des habiletés transversales. Sauf exception, les candidats sont parvenus à démontrer des habiletés techniques et des qualités humaines leur permettant d'espérer décrocher un poste à la fin du projet.

- **Troisième objectif :** « *[Faire en sorte que] les entreprises participantes embauchent 20 % des participants et en réfèrent 30 % à leurs fournisseurs.* »

Toutes les organisations ont atteint l'objectif d'embauche, puisque les proportions de candidats retenus en emploi varient de 33 % à 100 % d'une organisation à l'autre. Toutefois, en calculant le taux d'embauche en fonction du nombre attendu de candidats par organisation (de 12 à 15), les deux employeurs qui n'ont accueilli que 3 et 4 candidats n'atteignent pas, ou atteignent difficilement, l'objectif de 20 % (1 sur 12 pour l'organisation du domaine de l'assurance et 4 sur 12 pour celle en ingénierie et construction).

Pour ce qui est de l'objectif de référer 30 % des candidats non retenus à des fournisseurs, il a semblé oublié au fil du projet. Aucun suivi formel à cet égard n'a été demandé, et les porteuses de projet n'en ont pas fourni. Du point de vue des gestionnaires et des parrains participants, la référence a plutôt été pratiquée à l'interne, c'est-à-dire en orientant des candidats vers d'autres unités de l'organisation.

17. Voir le tableau 5 à la page 17.

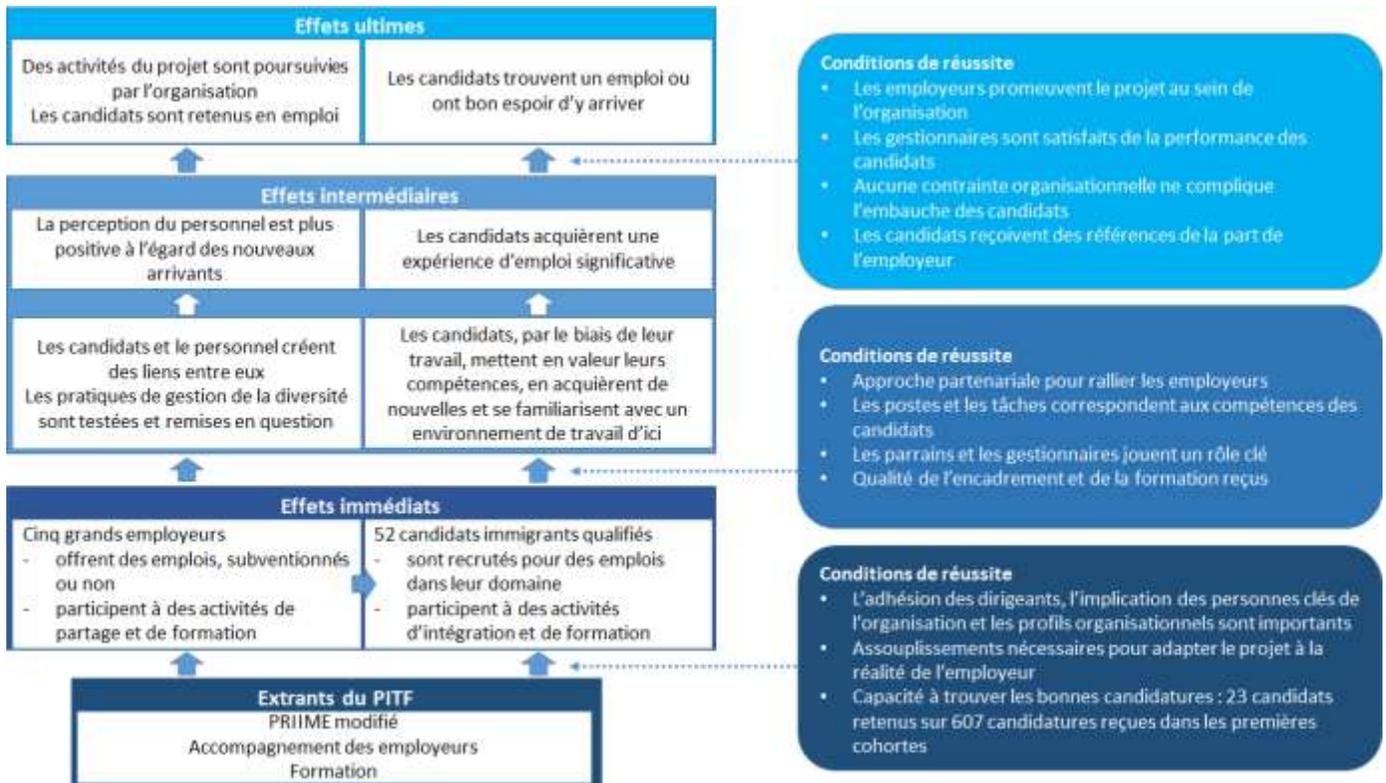
7.3 Effets de l'intervention sur les variables cibles

7.3.1 Aspects dans lesquels le projet a été efficace

Le modèle de théorie du changement de la figure 11 a été élaboré sur la base des résultats de cette évaluation. Il montre que lorsque les conditions de réussite étaient présentes, le PITF a eu des effets sur les organisations et les nouveaux arrivants participants.

Pour les candidats, même ceux qui ont obtenu un poste en deçà de celui qu'ils occupaient dans leur pays d'origine, l'expérience d'emploi a été significative, ayant constitué un excellent moyen de mettre en valeur leurs compétences et de se familiariser avec un environnement de travail québécois. Les constats de l'évaluation convergent d'ailleurs avec ceux de l'OCDE (2018), qui estime que de tels emplois de « mise à niveau » peuvent s'avérer un bon moyen d'accélérer l'intégration des nouveaux arrivants, tout en leur permettant de faire les rattrapages nécessaires (ex. : francisation, adaptation culturelle, apprentissage des particularités du métier au Canada, réalisation du processus d'obtention d'un permis de pratique). Toujours selon l'OCDE (2018), grâce à une expérience de travail dans son domaine obtenue rapidement après son arrivée au Canada et à des mesures de soutien à l'intégration en emploi, un immigrant est susceptible de conserver un emploi semblable à celui qu'il avait dans son pays d'origine. Une forte proportion de candidats se retrouvent d'ailleurs en emploi à la fin du projet. La plupart de ces postes sont réguliers, à temps plein, bien rémunérés et syndiqués, en plus d'être permanents dans certains cas. Cela mérite d'être souligné à la lumière des constats de Blain et collab. (2018), selon lesquels les travailleurs immigrants ont de la difficulté à accéder à des emplois « de qualité » (c.-à-d. stables et à temps plein) et à se maintenir en emploi.

Figure 11 : Schéma de la théorie du changement du PITF



Du côté des employeurs participants, même s'ils étaient déjà engagés sur la voie de la diversité et s'ils avaient des besoins à combler en main-d'œuvre, le projet a eu un certain effet mobilisateur lorsque les conditions de réussite étaient réunies. Cette expérience a démontré que les services publics d'emploi pouvaient réussir des projets avec de grands employeurs en impliquant ceux-ci activement à titre de partenaires plutôt que de clients. L'accompagnement offert aux employeurs par les porteuses de projet participant au comité de suivi a contribué à susciter la réflexion au sujet des pratiques de gestion de la diversité. Cela indique une certaine prise de conscience quant à l'importance d'adapter les stratégies de recrutement pour que les nouveaux arrivants sentent que « leurs candidatures sont bien accueillies, requises et recherchées », comme l'a recommandé la chercheuse Tania Saba (Hassin, 2018). Sur le plan individuel, le personnel a aussi eu l'occasion de créer des liens avec des nouveaux arrivants.

Outre les candidats du PITF, il est permis de croire que le projet contribuera à d'autres embauches de travailleurs immigrants au-delà du 31 mars 2019. Cette projection est notamment basée sur le fait que trois employeurs ont soit confirmé qu'ils poursuivraient le projet par eux-mêmes, soit déclaré qu'ils souhaitaient y participer à nouveau. À cet égard, l'initiative d'une organisation d'offrir des postes dans ses unités régionales en dehors de Montréal, ciblant ainsi des milieux de travail où la diversité est moins présente, laisse entrevoir un certain potentiel sur le plan du placement des nouveaux arrivants qualifiés. Pour la période de moins de deux ans couverte par le PITF, la preuve que des activités du projet seront poursuivies par certaines organisations représente déjà un effet concret appréciable.

7.3.2 Aspects dans lesquels le projet a été moins efficace

Au départ, la vision du projet présentée par le MTESS consistait notamment à « donner une chance à des personnes plus éloignées du marché du travail et [à] faire en sorte que les entreprises recrutent des candidats n'étant pas nécessairement les plus qualifiés [pour le poste] au départ ». Or, il n'est pas possible de conclure que cette vision s'est concrétisée. D'une part, peu de travailleurs immigrants ont pu participer à ce projet en proportion du nombre total de personnes ayant postulé. D'autre part, des candidats ayant acquis des compétences et une expérience à l'international ont été écartés du processus de sélection pour les mêmes raisons que celles évoquées habituellement, c'est-à-dire parce qu'ils ne possédaient pas de formation canadienne (un employeur ayant fait du recrutement parmi les finissants d'un programme d'AEC) ou n'avaient pas le niveau de français requis.

Le discours de quelques gestionnaires participants était axé sur l'idée de « recruter le meilleur candidat disponible », qu'il soit récemment arrivé ou non, ce qui semble difficilement conciliable avec la vision du projet de donner une chance à des personnes ayant plus d'obstacles à leur insertion en emploi. Ainsi, le projet a suscité un certain écrémage des candidats, ce qui constitue un enjeu abordé dans la littérature sur les mesures actives d'emploi (Ingold, 2018; Carter et Whitworth, 2015). En effet, les personnes retenues par les employeurs étaient généralement assez proches du marché du travail (ayant une formation universitaire, en processus de reconnaissance professionnelle, jeunes, francophones, etc.). En revanche, peu d'efforts ont été consacrés aux personnes qui avaient des barrières plus importantes à leur insertion en emploi, hormis une référence au programme Interconnexion.

Il a aussi été surprenant de constater que même chez les gestionnaires et parrains qui se déclaraient favorables à la diversité, l'argument selon lequel « tous les employés doivent être traités de la même façon » était présent. Cela démontre l'importance de la sensibilisation à propos des particularités du recrutement et de l'intégration en emploi de nouveaux arrivants. Cela vient aussi appuyer une leçon tirée du projet par le BINAM : il faut non seulement impliquer dans le projet des conseillers en ressources humaines, mais aussi les gestionnaires, qui sont ceux qui prennent en charge les candidats dans le recrutement et l'insertion en emploi.

Le projet aurait aussi pu atténuer davantage les obstacles à l'insertion en emploi des nouveaux arrivants qualifiés si un plus grand soutien avait été offert aux employeurs pour l'évaluation des compétences et pour donner aux nouveaux arrivants embauchés un accès à la francisation¹⁸. Étant donné que des enjeux se sont présentés en lien avec la reconnaissance des diplômes, la francisation et l'obtention d'un permis professionnel, d'autres organismes directement concernés auraient pu être associés au projet, comme cela a été le cas pour l'établissement de santé, où l'OIIQ et Recrutement Santé Québec ont été impliqués dans le comité de suivi. Il faudrait toutefois s'assurer que cela n'alourdit pas la structure de concertation du projet, dont deux des forces ont été la flexibilité et l'équilibre entre les partenaires publics et privés.

Lors de l'annonce du projet, en mai 2017, le maire de Montréal et le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale ont dit espérer que ce projet ait « un effet d'entraînement » auprès d'autres grandes entreprises. De tels effets ont été difficiles à déceler dans le cadre de cette évaluation, car les effets observés ont semblé se limiter aux employeurs participants et aux unités impliquées à l'intérieur de ces organisations. L'expérience de l'organisation du domaine de la santé et des services sociaux pourrait constituer une exception, car cette organisation explore des pistes pour faire connaître la démarche à d'autres partenaires (voir la section 4.2.4).

7.4 Apprentissages à l'égard des mesures PRIIME et MFOR-Entreprise

7.4.1 Contribution de PRIIME au succès du projet

Conformément aux constats de l'évaluation de PRIIME (Tétreault et Maher, 2007) et à ceux auxquels sont parvenus d'autres auteurs tels que Butschek et Walter (2014) et Heinesen et collab. (2013), la subvention salariale est un mode d'intervention gouvernementale suscitant de bons taux d'insertion en emploi pour les immigrants qui en bénéficient. Dans le cas du PITF, le fait d'avoir seulement un demi-salaire à imputer au budget de leur unité a pu constituer une incitation à participer pour les gestionnaires. Ainsi, la subvention salariale a incité les employeurs à participer et, en ce sens, elle a joué un rôle dans le succès du projet.

Par contre, prise isolément, elle n'a pas été suffisante pour susciter des changements dans les organisations où il y a eu peu d'accompagnement, de sensibilisation et de mobilisation (des dirigeants, des porteuses de projet, des gestionnaires, des parrains et des autres employés). L'importance de ces aspects est mise en évidence par le fait que l'employeur ayant assumé la totalité du salaire des candidats est celui qui a suscité une plus forte mobilisation à l'interne et qui, à l'heure actuelle, a le plus investi dans la poursuite du projet de façon autonome.

18. À titre d'exemple, en Suède, les subventions salariales sont versées à condition que l'employeur libère l'employé une journée par semaine pour qu'il suive un cours de langue.

L'organisation du domaine de la santé et des services sociaux a également atteint la réussite par les mécanismes de coordination et de soutien qu'elle a mis en place.

La subvention salariale peut aussi entraîner une allocation non optimale des ressources lorsque les employeurs l'utilisent pour des postes qu'ils devaient pourvoir de toute façon. C'est le cas, par exemple, dans le domaine de l'informatique, où il y a actuellement une pénurie de main-d'œuvre.

7.4.2 Modifications qui mériteraient d'être poursuivies

L'évaluation devait désigner, parmi les modifications apportées aux mesures PRIIME et MFOR-Entreprise, lesquelles mériteraient d'être poursuivies ou expérimentées à nouveau. Il est difficile de répondre à cette exigence d'une manière définitive, car les résultats varient d'un employeur à l'autre.

L'expérience d'avoir collaboré avec de grandes organisations montre que celles-ci peuvent constituer un bon véhicule d'insertion en emploi pour les nouveaux arrivants dans le cadre des services publics d'emploi. Conformément aux critères de gestion de la mesure PRIIME, les employeurs étaient en mesure d'offrir un emploi durable et de fournir un encadrement et un suivi auprès du travailleur. De plus, les candidats ont été bien encadrés et ont été satisfaits des emplois occupés. À cet égard, des risques décelés dans des évaluations précédentes de PRIIME (Tétreault et Maher, 2007) et du programme Interconnexion, comme le non-respect des tâches inscrites dans la description du poste, le manque d'encadrement et la crainte que l'emploi ne mène qu'à un poste temporaire, ne se sont pas avérés dans le cadre du PITF.

Le projet a aussi été confronté à des obstacles à cause des contraintes inhérentes aux grandes organisations et au défi d'embaucher simultanément des cohortes de candidats. Devant ces obstacles, le BINAM, le MTESS et la CCMM ont démontré de la flexibilité et du dynamisme, et ont apporté des réponses créatives. Si le Ministère souhaite continuer à faire affaire avec de grandes organisations pour favoriser l'insertion en emploi de groupes ciblés, une approche similaire devrait être privilégiée.

De façon générale, l'assouplissement des critères de PRIIME a aussi porté fruit. L'idée de fixer un pourcentage d'embauche était intéressante, mais cette proportion aurait pu être plus ambitieuse. En effet, les candidats retenus pour le projet avaient déjà été jugés par les employeurs comme étant les meilleurs disponibles après être passés à travers le processus d'embauche. Ils avaient donc de bonnes chances d'être maintenus en emploi. De plus, cet objectif était bien en deçà du taux d'emploi observé chez les nouveaux arrivants ayant bénéficié d'une intervention des mesures et services du Ministère. Celui-ci s'établit à environ 50 %, quoiqu'il ne mesure pas seulement les postes qualifiés.

Pour ce qui est de la prolongation de la durée de la subvention, l'évaluation indique qu'une expérience de 52 semaines, plutôt que de 30 semaines, peut accroître les chances de maintien en emploi et les autres bénéfices pour les participants, surtout lorsqu'il s'agit d'emplois ayant un plus haut niveau de complexité. Or, cela entraîne des coûts supplémentaires de plusieurs milliers de dollars en subventions, alors que dans certains cas, la décision de retenir ou non la personne en emploi a été prise des mois avant la fin. D'ailleurs, la revue de littérature de Butschek et Walter (2014) a montré que l'efficacité des mesures actives d'emploi commençait à diminuer lorsqu'elles s'étendaient sur plus de cinq mois.

Afin de moduler la subvention salariale pour la rendre plus efficiente tout en encourageant les employeurs à offrir des expériences de travail plus longues, une approche comme celle de la Finlande revêt un certain intérêt (OCDE, 2018) :

- La subvention est fixée à 30 % du salaire pendant moins de 6 mois si l'employeur s'engage à embaucher le travailleur pour moins de 12 mois.
- La subvention est fixée à 40 % du salaire pendant moins de 12 mois si l'employeur s'engage à embaucher le travailleur pour de 12 à 24 mois.
- La subvention est fixée à 50 % du salaire pendant moins de 12 mois si l'employeur s'engage à embaucher le travailleur pour plus de 24 mois.

Au sujet des dépenses admissibles pour de l'accompagnement, l'adaptation des pratiques et des outils de gestion des ressources humaines et la formation d'appoint¹⁹, les constats de cette évaluation convergent avec ceux de Blain et collab. (2018) et de Tétreault et Maher (2007), selon lesquels ces volets sont peu connus et peu utilisés. Devant l'ampleur qu'ont eue les obstacles à la reconnaissance de compétences et à la maîtrise du français dans la participation au PITF, un soutien pour la sélection des candidats et la francisation aurait peut-être été plus profitable.

En ce qui concerne l'utilisation de MFOR-Entreprise pour financer l'achat de formations visant des cohortes de candidats, cette mesure a été utilisée une seule fois. Elle a semblé peu adaptée aux besoins des grandes organisations, qui avaient les moyens d'assumer par elles-mêmes la formation de leurs nouveaux employés. Cependant, si un outil avait été élaboré pour présenter clairement des options de formation et leurs modalités, est-ce que cela aurait pu piquer la curiosité des employeurs? Vu les besoins constatés en francisation, des pistes auraient-elles pu être explorées en ce sens avec MFOR-Entreprise?

CONCLUSION

L'insertion en emploi des immigrants constitue ce qu'on appelle un « redoutable problème de politique sociale »²⁰, dont les causes sont trop complexes pour qu'un seul projet ou une seule organisation puisse les régler. Le PITF a donné lieu à de belles expériences, dont plusieurs ont permis à des nouveaux arrivants de trouver un emploi de qualité, qu'ils peuvent espérer conserver pendant longtemps. Par contre, vu le nombre réduit d'employeurs (5) et de candidats (52) ayant participé, et considérant l'ampleur des efforts qui y ont été investis, l'effet immédiat du projet pilote sur l'insertion en emploi des immigrants à Montréal demeure limité. Si des changements à plus grande échelle devaient découler de ce projet au cours des prochaines années, ceux-ci dépendront aussi d'une multitude d'autres facteurs, comme le contexte économique et institutionnel, les caractéristiques internes des organisations et les caractéristiques des chercheurs d'emploi.

19. Section 3.4.2 du chapitre du *Guide des mesures et des services d'emploi* portant sur PRIIME (chap. 5.10), Québec, Emploi-Québec, Direction des mesures et services aux individus, 19 p.

20. 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/.](http://policyoptions.irpp.org/magazines/january-2018/understanding-wicked-policy-problems/))

Un des grands succès de ce projet est toutefois d'avoir amené des acteurs institutionnels variés, publics et privés, à collaborer dans un but commun. Le succès de l'approche du PITF auprès des grandes organisations appuie l'idée selon laquelle il est important de se soucier de la *façon* dont les responsables des mesures actives d'emploi au sein de l'administration publique interagissent avec les employeurs. L'évaluation tend ainsi à confirmer la conclusion d'Ingold (2018), selon laquelle les dynamiques interpersonnelles jouent un rôle clé dans le succès des initiatives d'insertion en emploi auprès des employeurs. Que ce soit par le biais du PITF ou d'autres initiatives destinées aux nouveaux arrivants, ce type de collaboration mérite d'être développé et poursuivi.

Concernant l'utilisation de la subvention salariale, son effet comme élément incitant à participer a semblé moins déterminant avec les grandes organisations qu'avec les petites et moyennes entreprises²¹. Lorsqu'il s'agit de plus petites entreprises ou d'organismes sans but lucratif, si le problème est qu'elles ont la volonté de recruter des nouveaux arrivants sans toutefois avoir suffisamment de ressources pour le faire, une subvention peut constituer un bon moyen pour les amener à agir. Cependant, comme mentionné en introduction, la problématique de l'insertion en emploi des nouveaux arrivants, particulièrement dans les grandes organisations, est surtout attribuable à un manque de connaissances et d'information. Dans ces circonstances, de la sensibilisation ou de la formation peut s'avérer plus efficace qu'une subvention pour amener ces acteurs à modifier leurs comportements (Schneider et Ingram, 1990). Pour une grande organisation souhaitant collaborer à l'insertion en emploi de sous-groupes précis de chercheurs d'emploi, une approche partenariale peut donc s'avérer plus porteuse qu'une approche plus unilatérale de type « organisme subventionnaire-client ».

21. En 2018-2019, 78 % des participations à PRIIME ont été effectuées dans des entreprises comptant moins de 50 employés.

BIBLIOGRAPHIE

BERTRAND, Marianne, Dolly Chugh et Sendhil Mullainathan (2005). « Implicit Discrimination », *The American Economic Review*, vol. 95, n° 2, p. 94-98.

BLAIN, Marie-Jeanne avec la collaboration de Noémie Trosseille, Nisrin Al-Yahya, Marie-Hélène Bonin, Souleymane Guissé, Maïmouna Kébé, Marcel Laberge et Jérôme Marsais (2018). *Synthèse du rapport de recherche. Portrait de l'intégration en emploi des personnes immigrantes au Québec : expériences et points de vue croisés sur les obstacles systémiques, les éléments facilitants et les ressources*, Montréal, INRS Centre Urbanisation Culture Société et Comité consultatif Personnes immigrante, 37 p.

BOUDARBAT, Brahim (2011). *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec : enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique*, Montréal, CIRANO, 54 p.

BUTSCHEK, Sebastian et Thomas Walter (2014). « What Active Labour Market Programmes Work for Immigrants in Europe? A Meta-Analysis of the Evaluation Literature », *IZA Journal of Migration*, vol. 3, n° 48.

CARTER, Eleanor et Adam Whitworth (2015). « Creaming and Parking in Quasi-Marketised Welfare-to-Work Schemes: Designed Out Of or Designed In to the UK Work Programme? », *Journal of Social Policy*, vol. 44, n° 2, p. 277-296.

GIRARD, Magali, Michael Smith et Jean Renaud (2008). « Intégration économique des nouveaux immigrants : adéquation entre l'emploi occupé avant l'arrivée au Québec et les emplois occupés depuis l'immigration », *Cahiers canadiens de sociologie*, vol. 33, n° 4, p. 791-814.

Gouvernement du Québec (2018-A). *Budget 2018-2019. Répondre aux défis du marché du travail*, mars 2018.

Gouvernement du Québec (2018-B). *Cadre d'évaluation. Instructions destinées aux ministères et organismes*, Direction générale de l'encadrement gouvernemental des fonctions d'évaluation de programmes et de vérification interne du Sous-secrétariat à la révision permanente des programmes et à l'application de la Loi sur l'administration publique, Québec.

HASSIN, Hadi (2018). « Mais où sont passés les travailleurs "qualifiés" de la diversité? », *Radio-Canada*, [En ligne]. [<https://www.rad.ca/dossier/discrimination/151/travailleurs-diversite-minortie-employeurs-solutions>].

HEINESEN, Eskil, Leif Husted et Michael Rosholm (2013). « The Effects of Active Labour Market Policies for Immigrants Receiving Social Assistance in Denmark », *IZA Journal of Migration*, vol. 2, n° 15.

INGOLD, Jo (2018). « Employer Engagement in Active Labour Market Programmes: The Role of Boundary Spanners », *Public Administration*, vol. 96, n° 4, p. 707-720.

Institut de la statistique du Québec (2018-A). *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2017*, Gouvernement du Québec.

Institut de la statistique du Québec (2018-B). *Le Québec compte plus de 100 000 postes vacants au 2^e trimestre 2018*, [En ligne]. [<https://www.newswire.ca/fr/news-releases/le-quebec-compte-plus-de-100-000-postes-vacants-au-2e-trimestre-2018-701076551.html>].

LITTLE, Todd (dir.) (2013). *The Oxford Handbook of Quantitative Methods. Volume 1: Foundations*, New York, Oxford University Press.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2017). *Rapport statistique sur les individus, entreprises et organismes participant aux interventions des Services publics d'emploi. Année 2016-2017. Rapport officiel*, Québec, Service de l'analyse et de l'information de gestion.

OCDE (2018). *Working Together: Skills and Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Finland*, Paris, OECD Publishing.

OCDE et Union européenne (2018). *Settling in 2018: Indicators of Immigrant Integration*, Bruxelles, OECD Publishing/European Union.

SAKAMOTO, Izumi, Daphne Jeypal, Rupaleem Bhuyan, Jane Ku, Lin Fang, Heidi Zhang et Flavia Genovese (2013). *An Overview of Discourses of Skilled Immigrants and "Canadian experience": An English-Language Print Media Analysis*, Toronto, CERIS.

SCHNEIDER, Anne et Helen Ingram (1990). « Behavioral Assumptions of Policy Tools », *The Journal of Politics*, vol. 52, n° 2, p. 510-529.

TÉTREAUULT, Hugues et France Maher (2007). *Évaluation du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME)*, Québec, Direction de l'évaluation du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et Direction de l'évaluation, de la vérification interne et de la sécurité du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

ANNEXE 1 : MATRICE D'ÉVALUATION

Question et enjeu d'évaluation	Indicateur d'extrait ou d'effet	Cible	Description	Source
Quels ont été les défis de la mise en œuvre et les conditions de succès du projet? Mise en œuvre	Caractéristiques des participants (entreprises et immigrants) ayant une influence dans le succès du projet	s.o.	Qualitatif	Reddition de comptes Données administratives
	Activités réalisées auprès des participants entreprises ayant contribué au succès du projet	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les partenaires Reddition de comptes
	Activités de formation et de soutien offertes aux participants immigrants ayant contribué au succès du projet	s.o.	Qualitatif	Reddition de comptes Observation des formations
	Facteurs et conditions ayant favorisé l'embauche des participants immigrants (stratégies adoptées, rôle de l'entreprise, rôle du candidat, type de poste, type d'entreprise, etc.)	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires Sondage auprès des bénéficiaires
	Aspects du projet les plus et les moins appréciés : - Par les entreprises - Par les immigrants	s.o.	Qualitatif Quantitatif	Entrevues avec les bénéficiaires Sondage auprès des bénéficiaires
	Obstacles significatifs rencontrés dans la mise en œuvre du projet	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les partenaires
	Façons d'approcher la grande entreprise ayant permis de la mobiliser	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les partenaires Entrevues avec les bénéficiaires

Question et enjeu d'évaluation	Indicateur d'extrait ou d'effet	Cible	Description	Source
Est-ce que les objectifs du projet ont été atteints? Effacité	Pourcentage de rétention en emploi : - dans la grande entreprise - chez ses fournisseurs - dans une autre entreprise	20 % des participants embauchés dans la grande entreprise 30 % des participants référés vers les fournisseurs	Quantitatif	Données administratives Reddition de comptes
	Importance accordée à la référence des participants immigrants vers les fournisseurs	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires
	Proportion de participants immigrants embauchés : - dans leur domaine de compétence - dans un emploi correspondant à leur niveau de formation	100 %	Quantitatif	Reddition de comptes
	Taux d'emploi des participants immigrants au bout de trois mois	Comparaison avec les taux d'emploi d'autres mesures	Quantitatif	Données administratives
	Caractéristiques des expériences de travail les ayant rendues « significatives » pour les participants immigrants	s.o.	Qualitatif	Sondage auprès des bénéficiaires
	Nouvelles compétences acquises grâce aux formations et au soutien : - Par le personnel des entreprises - Par les immigrants	s.o.	Qualitatif	Sondage auprès des bénéficiaires Entrevues avec les bénéficiaires

Question et enjeu d'évaluation	Indicateur d'extrait ou d'effet	Cible	Description	Source
				Observation des formations
	Satisfaction des entreprises à l'égard des connaissances et des compétences des immigrants	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires Comité de suivi
	Écart entre les salaires offerts aux participants immigrants et le salaire de base pour le type de poste proposé	Salaires équivalents au salaire de base pour le type de poste proposé	Quantitatif	Reddition de comptes Entrevues avec les bénéficiaires
	Nombre de postes par entreprise prévus/affichés/offerts/pour lesquels on a eu des candidats/embauches/personnes maintenues en emploi	De 12 à 15 postes par entreprise	Quantitatif	Reddition de comptes
	Description des postes	Postes correspondant à des formations que l'on trouve chez les « immigrants travailleurs qualifiés » accueillis au Québec	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires
	Écart entre les modalités prévues du projet et ce qui s'est réellement produit sur le plan - du nombre d'entreprises participantes - de la durée des subventions PRIIME - des domaines des postes à pourvoir - du profil de la clientèle ciblée	4 entreprises Au moins 40 semaines Doivent correspondre à des formations que l'on retrouve chez les immigrants travailleurs qualifiés accueillis au Québec Résidents de l'île de Montréal, diplômés et expérience, résidents permanents depuis moins de cinq ans, aucune expérience en Am. du Nord, 20 % venant de l'assistance sociale et de l'assurance-emploi	Quantitatif	Reddition de comptes
	Proportion de participants immigrants ayant obtenu - un plan d'intégration - le soutien d'un parrain tout au long du projet	100 %	Quantitatif	Reddition de comptes Entrevues avec les bénéficiaires
	Contenu et utilisation du plan d'intégration	s.o.	Qualitatif	Reddition de comptes Entrevues avec les bénéficiaires
	Efficacité du rôle des parrains dans le cheminement des participants immigrants	Soutien aux participants assuré tout au long du projet Parrains formés et soutenus	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires
	Raisons des différences dans l'efficacité du rôle des parrains (ex. : soutien, dynamique entre les acteurs au sein de l'entreprise, aisance de chacun, critères de sélection, caractéristiques individuelles, présence d'un syndicat)		Qualitatif	
Quels ont été les effets de l'intervention sur les variables cibles	Ampleur des retombées de la participation sur le développement de l'employabilité des participants immigrants	s.o.	Quantitatif	Sondage auprès des bénéficiaires

Question et enjeu d'évaluation	Indicateur d'extrait ou d'effet	Cible	Description	Source
(tant chez les personnes immigrantes qu'au sein de la grande entreprise)? <i>Effets</i>	Description des changements dans les attitudes et les pratiques de gestion des ressources humaines des grandes entreprises	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires Comité de suivi
	Effets dominos provoqués par la contamination positive entre les entreprises participantes ou au sein du réseau d'une entreprise participante (ex. : CIUSSS)	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires Comité de suivi
	Évolution des pratiques d'embauche à l'égard des immigrants à la suite de la participation au projet (pérennité des changements)	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires
Parmi les modifications apportées à PRIIME et à MFOR-Entreprise, lesquelles mériteraient d'être poursuivies ou expérimentées à nouveau, et pourquoi? <i>Efficacité et efficacité</i>	Écart entre le taux de rétention en emploi de la mesure PRIIME et celui du PITF	s.o.	Quantitatif	Données administratives
	Comparaison entre les effets rapportés dans l'évaluation de la mesure PRIIME en 2007 et ceux du PITF	s.o.	Qualitatif	Ensemble des données
	Comparaison entre les avantages et les coûts du PITF et ceux d'autres programmes s'attaquant à la même problématique (PRIIME, Interconnexion)	s.o.	Quantitatif et qualitatif	Ensemble des données
	Montant des subventions accordées : - PRIIME - MFOR-Entreprise	s.o.	Quantitatif	Reddition de comptes
	Perceptions des partenaires à l'égard des démarches nécessaires pour accorder/obtenir les subventions	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires Entrevues avec les partenaires
	Effet de l'utilisation des mesures PRIIME et MFOR dans la décision de participer au projet	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires
	Avantages et désavantages perçus de travailler avec - des cohortes de participants pour le recrutement, la formation, l'accompagnement et le suivi - la grande entreprise pour favoriser l'insertion en emploi des immigrants (reconnaissance des pairs, nombre de personnes pouvant être accueillies, transfert de connaissances par des personnes compétentes, outils de gestion des ressources humaines)	s.o.	Qualitatif	Entrevues avec les bénéficiaires Sondage auprès des bénéficiaires Entrevues avec les partenaires

Question et enjeu d'évaluation	Indicateur d'extrait ou d'effet	Cible	Description	Source
	<p>Nombre de participants immigrants potentiels référés par MFOR-Individus</p> <p>Fonctionnement de la référence des participants immigrants à MFOR-Individus</p>	<p>Au moins 20 % devront venir de la clientèle de l'assistance sociale ou de l'assurance-emploi</p>	<p>Quantitatif</p> <p>Qualitatif</p>	<p>Données administratives</p> <p>Entrevues avec les partenaires</p>

ANNEXE 2 : MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

La Direction de l'évaluation a opté pour une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives (méthodes mixtes) afin de réduire les biais et d'augmenter ainsi la fiabilité des données. Le volet qualitatif a permis de parvenir à une meilleure compréhension des expériences vécues par les participants, alors que le volet quantitatif a contribué à donner un portrait plus global et de confirmer certains constats auprès de l'ensemble des participants.

Consultation de la documentation

Les documents suivants ont été examinés :

- les documents encadrant la réalisation du projet;
- les comptes rendus des rencontres du comité de suivi;
- les documents de suivi de la mise en œuvre produits par le BINAM, en collaboration avec les partenaires participants, soit
 - une description des enjeux rencontrés et des solutions mises de l'avant,
 - des grilles de suivi des candidatures;
- les états de situation du projet rédigés par la direction régionale;
- les documents produits par les employeurs dans le cadre du projet, soit
 - les documents promotionnels,
 - le bilan de l'implantation (fait par une organisation);
- les documents de formation, c'est-à-dire
 - de la formation en communication interculturelle,
 - de la formation subventionnée avec MFOR-Entreprise;
- les ententes de subvention PRIIME;
- les documents budgétaires sur les dépenses liées au projet;
- les données administratives du MTESS.

Observation d'activités du projet

La Direction de l'évaluation a

- assisté à une séance de formation en communication interculturelle;
- assisté et participé à six rencontres du comité de suivi.

Entrevues semi-dirigées avec les candidats, les parrains et les gestionnaires

Une lettre signée par la directrice de l'évaluation a d'abord été envoyée à un haut dirigeant de chaque entreprise, dans le but de l'informer de la collecte de données et de lui demander d'inciter son personnel à y participer. Les porteuses de projet ont été chargées de transmettre aux participants (gestionnaires, parrains et candidats) un lien Web vers un formulaire dans lequel ceux-ci devaient donner leur consentement à être contactés et inscrire leurs coordonnées.

Vingt-cinq entrevues semi-dirigées ont été réalisées en septembre et octobre 2018, avec des candidats immigrants, des gestionnaires et des parrains et marraines. Quatre des cinq organisations ont été

sollicitées. Pour la cinquième, les données ont été collectées au moyen du bilan que celle-ci a produit et des sondages auprès de l'ensemble des participants.

Le nombre de personnes interviewées dans chacune des organisations a dépendu du nombre de candidats accueillis. Pour tenir compte de la réalité des entreprises et s'adapter aux agendas chargés des participants, les entrevues ont été réalisées par téléphone et la plupart d'entre elles ont duré environ 30 minutes. Pour chaque entreprise, deux gestionnaires, deux parrains et deux candidats immigrants ont été tirés au hasard puis appelés à passer une entrevue. Deux guides d'entrevue ont été élaborés en collaboration avec le comité d'évaluation, soit un guide s'adressant aux parrains et gestionnaires et un autre pour les candidats. Les entrevues ont été enregistrées avant d'être retranscrites, dans le but d'en faciliter l'analyse.

L'analyse des données qualitatives a porté sur la documentation du projet, les comptes rendus d'observation des activités et les entrevues. Le logiciel d'analyse qualitative de données NVivo a été utilisé. Les extraits pertinents ont été regroupés par thèmes, sur la base des indicateurs de la matrice d'évaluation (annexe 1). Ensuite, les points de vue similaires ont été regroupés afin de parvenir à des constats à mi-chemin entre la théorie et les observations empiriques (demi-régularités).

Sondages auprès de l'ensemble des participants

Deux courts questionnaires en ligne ont été soumis aux participants : un questionnaire aux candidats immigrants, et l'autre aux parrains, gestionnaires et conseillers en ressources humaines.

Parmi les gestionnaires et les parrains, l'ensemble des personnes ayant consenti à être contactées ont reçu le questionnaire. Chez les candidats immigrants, afin de joindre les personnes n'ayant pas rempli le formulaire transmis aux employeurs et d'accroître le taux de réponse, tous ceux qui avaient participé à PRIIME ont reçu un appel téléphonique visant à obtenir leur adresse courriel²². Concernant l'organisation qui n'a pas bénéficié de PRIIME, le questionnaire n'a pu être transmis qu'aux candidats ayant rempli le formulaire de consentement. Les questionnaires ont été soumis entre le 16 novembre et le 21 décembre 2018.

Le tableau ci-dessous montre le nombre de répondants aux questionnaires comparé au nombre de personnes ayant consenti à participer et à la population totale. Étant donné que certaines personnes ayant été interviewées n'ont pas répondu au sondage, le nombre total de participants ayant participé à cette collecte est légèrement supérieur au nombre de personnes qui ont répondu au sondage.

Nombre de répondants au sondage, nombre de personnes ayant consenti à participer et population totale

	Nombre de répondants	Nombre de personnes ayant consenti à participer	Population totale
Candidats immigrants	28	36	52
Gestionnaires et conseillers en ressources humaines	18	23	Inconnue

22. Les personnes qui s'inscrivent aux services publics d'emploi donnent leur consentement à être contactées en remplissant le formulaire *Demande de services – Renseignements généraux*. Dans ce formulaire, la personne est informée que « les renseignements pourront également être utilisés pour mener des études, des recherches ou des sondages ou produire des statistiques ».

Parrains	10	17	Inconnue
-----------------	----	----	----------

Les questionnaires contenaient des questions auxquelles il était possible de répondre par « oui » ou « non », des questions sur une échelle d'accord de 1 à 7 (1 correspondant à « complètement en désaccord », 4 à « ni d'accord ni en désaccord » et 7 à « complètement d'accord »), ainsi que quelques questions ouvertes. Des analyses de fréquence et de moyenne ont été effectuées.

Entrevues semi-dirigées avec les partenaires

À la suite de l'analyse des données récoltées, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès des principaux responsables du projet au sein du MTESS, du BINAM et de la CCMM, ainsi qu'auprès des porteuses de projet au sein du service des ressources humaines des organisations participantes. Des discussions informelles ont aussi eu lieu avec ces mêmes responsables au fil du projet, ce qui a permis de suivre la mise en œuvre et de bénéficier d'une rétroaction en temps réel.