

# Rapport d'évaluation – Programme Mobilisation Diversité

## Accès Travail Portneuf

### 1. Contexte de l'évaluation

En 2020-2021, Accès Travail Portneuf (ATP) entame une démarche dont l'objectif est de permettre l'évaluation des actions et des initiatives réalisées dans le cadre du projet d'implication et de rétention des immigrants dans la MRC de Portneuf et de La Jacques-Cartier, financé par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI), dans le cadre du Programme Mobilisation-Diversité (PMD).

La présente évaluation concerne essentiellement les activités d'animation sociale dont bénéficient des personnes immigrantes temporaires arrivées récemment dans la région de Portneuf et de La Jacques Cartier.

Le contexte global de l'évaluation durant la période indiquée correspond plus généralement à un contexte vécu dans plusieurs régions du Québec. En effet, depuis quelques années, les pénuries de main-d'œuvre vécues dans plusieurs régions et plusieurs secteurs d'activités ont amené les gouvernements à s'orienter volontairement vers une politique d'immigration temporaire en mettant en place plusieurs mesures aidant les organisations à attirer des travailleurs<sup>1</sup> ayant des niveaux et des domaines de qualification différents, pour faire face à leurs besoins de main-d'œuvre. Par exemple, la Stratégie nationale de la main-d'œuvre (2018-2023)<sup>2</sup> annoncée en mai 2018 insiste clairement sur l'engagement de l'État à faire de l'immigration temporaire le vecteur principal de promotion de l'emploi et a initié des mesures qui ne cessent depuis de se greffer les unes aux autres : financement de la francisation dans les PME, subventions accordées aux entreprises pour les dépenses associées au recrutement international, création de services destinées aux travailleurs

---

<sup>1</sup> L'utilisation du genre masculin a pour objectif de simplifier la lecture du texte et ne se veut en aucun cas discriminatoire et ne porte d'aucune manière à des jugements ni à des stéréotypes.

<sup>2</sup> [https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale\\_mo.PDF](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF)

temporaires et, plus récemment, à leurs conjointes et conjoints, etc. Ces services sont assurés, directement ou indirectement (organismes d'employabilité), essentiellement par Services Québec et par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI).

La revue du contexte ne peut ignorer un fait important : celui de la pandémie COVID-19. Par définition, le PMD a pour objectif, entre autres, de susciter des interactions entre les personnes nouvelles arrivées dans la région et les habitants de Portneuf et Jacques-Cartier. L'accompagnement des personnes par les intervenants d'ATP nécessite également un lien constant avec les personnes concernées afin que l'installation se passe d'une manière fluide et bien structurée. Les restrictions sanitaires associées à la pandémie ont certainement réduit les marges de manœuvre des intervenants qui ont dû être créatifs pour trouver des solutions alternatives permettant, malgré les circonstances, de mettre en place des actions en faveur d'une installation réussie des nouveaux arrivants dans la région. Ce défi n'est pas facile à relever pour plusieurs raisons. D'abord, depuis le début de la pandémie en mars 2020, les mesures et les restrictions sanitaires changent fréquemment et d'une manière souvent imprévue, ce qui a amené les intervenants à annuler certaines activités. Ensuite, la propension des personnes à participer à des activités intérieures ou extérieures a sensiblement diminué durant la période en question. Enfin, les outils virtuels devenant les principaux canaux d'information et de lien entre les nouveaux arrivants et leur environnement, la réussite des différentes actions à évaluer devient alors tributaire de la disponibilité et du rapport qu'ont les différents utilisateurs de l'outil virtuel. À titre d'exemple, les jumeaux de la société d'accueil ne sont pas forcément à l'aise d'utiliser la plateforme Zoom ou un autre outil de communication virtuelle.

En dépit des contraintes et des défis qui leur sont alors liés, les actions d'ATP ont pu avoir lieu et l'imagination des intervenants a été remarquable, comme nous l'étalerons dans le rapport, afin de contourner les contraintes et être présents, physiquement quand cela fut possible, et, virtuellement, quand les restrictions ont été plus sévères, pour accompagner les nouveaux arrivants.

La période d'évaluation s'étend entre le 1<sup>er</sup> février 2021 et le 31 mars 2021, durant laquelle deux personnes ont été recrutées à temps plein pour remplir le mandat dans le cadre du PMD, en plus de trois autres ressources ayant d'autres mandats.

## **2. Méthodologie de l'évaluation**

Deux ancrages majeurs ont balisé la présente évaluation : la recherche de l'information et les indicateurs d'évaluation.

### **2.1 La recherche d'informations**

L'information permettant d'alimenter l'évaluation repose sur plusieurs sources. Nous avons d'abord consulté les documents associés aux activités mises en place qui sont disponibles sur les sites Web ou qui ont été envoyés par l'organisme. Particulièrement, nous avons analysé toutes les informations (pertinentes pour cette évaluation) sur le site d'ATP. Aussi, nous avons consulté les pages Facebook qui nous ont semblé jouer un rôle de plateforme de communication majeure pour les intervenants de l'organisme. Nous y avons trouvé des annonces au sujet des événements à venir, des informations de toutes sortes, mais surtout des échanges et des commentaires sur les activités et des questionnements de la part des nouveaux arrivants. Les intervenants y diffusent par ailleurs des capsules ayant plusieurs objectifs ; l'information, la valorisation des activités, la vulgarisation de l'intégration, etc. Outre ces sources d'informations, nous avons également consulté des documents produits par les intervenants : des tableaux d'activité, des guides d'intégration, des listes d'activités, des communiqués de presse, etc.

Après avoir consulté tous les documents disponibles virtuellement, nous avons rencontré les professionnels d'ATP ; aussi bien la direction que les intervenants responsables du PMD. Outre les échanges par courriel, les restrictions sanitaires nous ont amenés à rencontrer virtuellement (Zoom) les intervenants à quatre reprises afin d'avoir le détail des activités, leurs retombées, les défis rencontrés notamment avec la pandémie, les stratégies utilisées et leur propre évaluation des activités. Nous souhaitons préciser que les intervenants ont été très disponibles et très généreux en informations. Si cette évaluation n'est pas destinée aux intervenants, nous devons néanmoins indiquer que ces intervenants

ont fait montre d'une grande passion dans l'exercice de leur mission. Ainsi, les échanges que nous avons eus ont été très intéressants et fort enrichissants.

Enfin, nous avons rencontré six nouveaux arrivants ayant bénéficié des services d'ATP. La rencontre a eu lieu sous forme d'une entrevue de groupe (focus group) autour des thèmes suivants : 1. Historique récent de l'immigration, 2. Défis majeurs rencontrés, 3. L'apport de l'accompagnement par ATP, 4. Le programme de jumelage interculturel, 5. La rétention dans la région. Éthiquement, la participation des personnes a été faite sur une base volontaire après un envoi d'un courriel collectif de la part de l'organisme. Au début de la rencontre de groupe, nous nous sommes assurés que tous les participants étaient à l'aise de participer avec ce format de rencontre et nous avons précisé qu'aucun enregistrement de l'échange ne sera fait. Seules des notes écrites ont été prises. Nous avons aussi indiqué clairement aux participants l'objectif de la rencontre et que l'utilisation des informations qui ressortiraient du *focus group* viseraient à évaluer les activités accomplies par ATP et, finalement, à améliorer ou bonifier les services qui leurs seront offerts. Nous nous sommes enfin engagés à ne pas indiquer le nom des personnes dans le rapport d'évaluation. L'échange a alors été respectueux, constructif et très riche en information.

## 2.2 Les indicateurs d'évaluation

Cinq indicateurs de l'évaluation ont été privilégiés. Premièrement ; **l'appariement**, quantitatif et qualitatif, entre le mandat officiel associé au PMD avec les activités faites durant la période d'évaluation. Il peut arriver cependant que les activités soient indirectement liées au mandat, mais nous en tenons quand même compte car les retombées peuvent s'observer ultérieurement. Deuxièmement ; **l'évaluation objective et l'évaluation subjective des retombées** des actions sur l'intégration dans la région des travailleurs temporaires nouvellement arrivés et, à terme, de la rétention de ces personnes dans la région. Naturellement, l'évaluation subjective de la part des nouveaux arrivants rencontrés dans le *focus group* est analysée avec prudence, dans la mesure où il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif. Troisièmement, **l'analyse du processus même de la mise en place des activités** : complémentarité entre les différentes activités, le lien des activités avec l'objectif annoncé, la communication au sujet des activités, les aspects

stratégiques de la mise en place des activités, etc. Quatrièmement, **les « acteurs »** contribuant à la mise en place des activités. En effet, la réussite des actions d'intégration sociale dépend largement de la mobilisation constructive des acteurs, partenaires et parties prenantes impliqués directement ou indirectement dans cette intégration. Cinquièmement, **la comparaison** avec d'autres organismes dans les régions. En effet, nous avons visité plusieurs sites Web d'organismes comparables à ATP dans les régions du Québec des écosystèmes et des situations comparables, durant la même période.

Le plan de l'évaluation se décline selon les actions (Section 3) qui ont été mises en place et non sur les cinq critères énumérés plus haut. Toutefois, les cinq critères balisent toute l'analyse à l'intérieur des actions et nous permettront de dresser aussi bien un bilan synthétique de l'évaluation (section 4) qu'une liste de recommandations (section 5) permettant de bonifier, éventuellement, les actions et services de l'organisme.

### **3. Les actions**

Avant d'analyser les activités associées directement au PMD, il nous semble primordial de mettre en avant le point de départ de toute connexion des personnes avec leur milieu : la communication (3.1). Ensuite, nous évoquons le programme de jumelage interculturel (3.2), les activités d'animation et de maillage (3.3) et la rédaction de guide d'intégration pour les personnes immigrantes et pour les entreprises (3.4).

#### **3.1 La communication**

ATP a émis un communiqué de presse pour informer de potentiels futurs clients au sujet de l'actualisation des services en immigration. Plusieurs véhicules d'information sont alors utilisés pour diffuser les informations au sujet des activités, notamment dans le cadre du PMD. Outre les communiquées dans les journaux locaux, les agents d'ATP utilisent **les réseaux sociaux** (notamment des pages Facebook), à destination du public francophones et allophones. L'utilisation de la Page Facebook est faite d'une manière dynamique, de sorte à stimuler des discussions aussi bien entre les usagers et les intervenants d'ATP

qu'entre personnes immigrantes elles-mêmes. Ce véhicule d'information prend une place de plus en plus importante dans la communication pour toutes les organisations ; rapide, accessible et dans la plupart des cas, fiable. Comme nous l'avons évoqué plus haut dans ce rapport, le contexte de la pandémie a certainement favorisé l'utilisation d'un tel moyen de communication.

La communication via les réseaux sociaux, principal véhicule d'information concerne plusieurs volets : les activités à venir, les endroits à visiter dans la région, les événements, les annonces des changements dans les dispositions légales liées à l'immigration (niveaux provincial et fédéral), les restrictions sanitaires liées à la Covid-19. On y retrouve aussi des capsules vidéo à thèmes où, par exemple, on promeut le programme de jumelage interculturel, ou on présente les services pour les travailleurs temporaires, ou enfin on explique les pratiques de base de gestion d'un portefeuille financier.

La publication de capsules est faite d'une manière professionnelle aussi bien au niveau de la forme (le son, la longueur, l'interaction) que du fond. À cet égard, le contenu de certaines capsules plus techniques est fait avec la collaboration d'organismes et de spécialistes, comme c'est le cas de la formation sur le système financier au Québec et la gestion financière, faite avec la collaboration avec l'Association de coopérative d'économie familiale de Québec (ACEF). Il est à préciser que ce thème est très important pour de nouveaux arrivants qui découvrent un nouveau système financier avec ses avantages, ses risques et surtout avec les opportunités qu'il peut offrir dans une région. Toujours sur la page Facebook, un autre exemple de collaboration s'établit avec des avocats de l'immigration afin de permettre aux personnes immigrantes de comprendre clairement les dispositifs juridiques associés aux procédures d'établissement et de demande de résidence permanente.

Les intervenants d'ATP utilisent également un autre véhicule de communication, parfois d'une manière formelle, d'autres fois de manière informelle : **l'entreprise**. Bien que le PMD, sujet de l'évaluation actuelle ne concerne pas directement le volet « emploi », il n'en demeure pas moins que les intervenants concrétisent des *ponts* entre le milieu de travail et l'organisme dont bénéficient les personnes immigrantes temporaires qui découvrent leur

nouveau milieu de travail. Cette communication auprès des entreprises permet de faire connaître la structure et surtout les services en immigration d'ATP.

Par ailleurs, la langue est un enjeu majeur en communication. Les intervenants d'ATP s'adressent aux personnes immigrantes en utilisant le français, l'anglais et l'espagnol, principales langues parlées des travailleurs temporaires présents dans la région de Portneuf et de La Jacques Cartier. Pour de nouveaux arrivants, utiliser la langue maternelle permet de s'assurer que les personnes comprennent bien les procédures d'installation à faire prioritairement et amorcent ainsi d'une manière claire leur intégration dans la région. À cet égard, si le mandat de la présente évaluation n'est pas de juger du travail des intervenants, il faut néanmoins préciser que ces derniers, dans l'exercice de leur mandat, utilisent très favorablement leurs connaissances des différentes cultures associées aux personnes auxquelles ils adressent leur service. Outre la langue, ils connaissent, au moins globalement, les habitudes, les coutumes, l'histoire des pays d'origine de ces personnes. Cela facilite la communication avec les personnes concernées et tisse un lien de confiance, aidant lui-même à la fluidité de la communication.

Également, ATP a cherché à communiquer au sujet de ses services en allant sur le terrain, c'est-à-dire en se rendant disponible dans l'espace public afin de recruter des bénévoles et d'informer les personnes ayant un intérêt à propos ses services d'ATP. C'est dans ce cadre qu'a eu lieu l'organisation d'un événement « marché public » où les intervenants ont installé trois kiosques durant l'automne 2020 à Pont-Rouge, Saint-Raymond et Deschambault pour promouvoir les services en immigration. En termes de communication, l'activité est particulièrement intéressante car elle permet de rejoindre un public non forcément au courant des défis migratoires dans la région. Aussi, elle permet de rejoindre des personnes de la société d'accueil et des personnes immigrantes et, créer un « espace spontané » de discussions entre des personnes immigrantes, les intervenants et les habitants de la région.

Enfin, cherchant à établir des liens de communication continus, ATP est en cours de discussion avec une télé-communautaire afin de consacrer un temps régulier évoquant l'immigration en région. Les intervenants pourront alors valoriser tout ce qui se fait par l'organisme en matière d'accompagnement de personnes immigrantes.

### 3.2 Le jumelage interculturel

Dans l'accord Canada-Québec relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubins (1991), il est clairement stipulé que l'intégration des personnes immigrantes reçues au Québec est un processus bidirectionnel dont la réussite dépend aussi bien des personnes immigrantes elles-mêmes que de la société d'accueil. Cette vision de l'intégration invite toutes les parties prenantes à réfléchir sur des actions permettant de rapprocher la personne immigrante de la société d'accueil. Dans ce cadre, les activités de jumelage constituent un moyen ayant pour objectif général de **créer un lien** entre une personne immigrante et sa famille avec une personne de la société d'accueil. Pour l'organisme (ATP), les objectifs du programme du jumelage interculturel appliqué durant la période d'évaluation concernent le bris de l'isolement, la création de réseaux sociaux permettant un rapprochement interculturel, la sensibilisation des citoyens de la société d'accueil aux réalités de l'établissement de nouveaux arrivants. Depuis septembre 2020, 24 paires de jumeaux ont été constituées durant la période d'évaluation. L'organisme émet dans un document les balises du programme de jumelage interculturel afin de clarifier les limites et les règles encadrant le rapport entre les jumeaux.

L'évaluation du programme de jumelage ne peut pas se faire d'une manière uniquement quantitative (nombre absolu de paires de jumeaux). Elle suggère en effet l'analyse de plusieurs dimensions : le recrutement de jumeaux, la méthode de construction des paires de jumeaux, le suivi du jumelage et l'évaluation du programme. Sur le **plan du recrutement**, il est très intéressant de constater que le recrutement de jumeaux, notamment les membres de la société d'accueil, se fait d'une manière formelle (annonce dans la presse et dans les médias sociaux) et d'une manière informelle (bouche à oreille entre les « expérimentés », discussions spontanées lors des activités de maillage ou de présence des intervenants dans l'espace public). **La construction des paires de jumeaux** se fait d'une manière réfléchie en analysant une grille de critères permettant de dresser un profil de candidats au jumelage. Cette étape est cruciale pour la réussite du programme. En effet, certains critères peuvent paraître sensibles à évaluer, comme la sensibilité de la personne à la question immigrante, l'intention réelle des participants, l'engagement et le comportement futurs en lien avec les règles du programme. À cet égard, les intervenants



d'ATP ont une responsabilité majeure dans la réussite du programme, ce qui leur demande des qualités humaines indéniables. Il est alors important de documenter les critères et les raisons de choix de paires afin de limiter la subjectivité dans ce choix. **Le suivi des jumelages** se fait progressivement par les intervenants qui entrent en contact périodiquement avec les jumeaux pour s'assurer que le déroulement est en train d'atteindre ses objectifs. Là également, le suivi se fait soit d'une manière formelle par des appels de suivi ou lors des activités d'animation. Enfin, l'évaluation du programme de jumelage se fait en reposant sur les statistiques au sujet du nombre de paires, mais également sur la durée du jumelage.

Lors de l'échange que nous avons eu avec certaines personnes (immigrantes et immigrants temporaires) ayant bénéficié du programme de jumelage interculturel d'ATP, au-delà de la satisfaction générale du programme, plusieurs éléments sont ressortis. Premièrement, il semble très clair que la communication entre les jumelés, en dépit de son caractère virtuel en raison des restrictions sanitaires, permet d'abord le bris de l'isolement, durant la conversation et au-delà de celle-ci. Un des participants vivant seul dans la région et attendant l'arrivée de sa famille, nous a confié qu'il ressentait « une solitude pesante » depuis son arrivée et un isolement social dans la mesure où il travaille à distance. Sa jumelle lui a permis non seulement de développer un lien avec la société d'accueil, mais à lui apprendre les subtilités québécoises de la langue française, à avoir une idée plus précise sur l'histoire du Québec sur les plans géographique, social, économique et culturel et, spécifiquement, sur la région de Portneuf et de La Jacques-Cartier. D'autres participants ont souligné le fait que le jumelage leur a même permis de découvrir la culture du travail dans les organisations québécoises. Les commentaires des immigrants temporaires montrent ainsi que le jumelage permet autant une « formation langagière », un canal d'information aidant à l'intégration sociale et culturelle et parfois professionnelle qu'un soutien moral réduisant le risque d'isolement. Si les rencontres que nous avons eues ne sont pas assez nombreuses pour certifier de la réussite du programme durant une année pour le moins particulière, on peut tout de même conclure à une satisfaction de la part des personnes qui en ont bénéficié. Selon les dires des intervenants, les jumeaux appartenant à la société d'accueil semblent également satisfaits de l'expérience de jumelage qui leur

apporte à eux-mêmes un échange culturel enrichissant et, dans un contexte de pandémie, leur a permis autant de briser l'isolement et d'apprendre sur d'autres cultures.

Il convient de noter que l'encadrement des jumelés est très important car les informations que ces derniers donnent aux personnes immigrantes dans sa dimension professionnelle, doivent être considérées avec précaution car elles restent subjectives et non forcément pertinentes pour les nouveaux arrivants.

### **3.3 Les activités d'animation et de découverte de la région**

L'emploi attire mais le milieu retient. Le mandat du PMD est à cet égard pertinent dans la mesure où, en dehors de l'emploi, les activités qui lui sont associées permettent aux nouveaux arrivants de découvrir la région : les endroits à visiter, les activités à faire durant les différentes saisons et les sports à pratiquer, individuellement ou en famille.

Le tableau 1 montrent que les activités d'animation qui ont été accomplies durant la période d'évaluation se déclinent en deux catégories ; des activités de découverte et d'amusement et des activités de maillage. Naturellement, la découverte de la région entraîne le maillage et le maillage amène la découverte, ne serait-ce que culturelle. Dépendamment de la saison et, surtout, des restrictions sanitaires, les intervenants d'ATP ont été particulièrement actifs, voire, inventifs pour permettre aux nouveaux arrivants de découvrir la région de Portneuf et de La Jacques-Cartier. Les activités qui ont eu lieu ont pu rassembler un nombre de personnes qui semble important, considérant le contexte.

**Tableau 1 : Les activités d’animation et de découverte de la région**

<b>Activités</b>	<b>Nombre de participants (PI)</b>	<b>Contributeurs à l’organisation</b>	<b>Retombées</b>
<b>Activités de découverte</b> - Pêche blanche - Balades, glissades randonnées -Visite de l’hôtel de glace	29	Intervenants Bénévoles	- Découverte de la région et des activités à faire : développement d’un lien d’appartenance. -Discussions informelles avec les intervenants - Bris de l’isolement
<b>Activités de maillage</b> - Épluchette de blé d’inde - Fête de Noël - <i>Fat Bike</i>	101	Intervenants Bénévoles Collaborateurs Jumeaux Entreprises	- Mise en lien avec la société d’accueil - Bris de l’isolement - création de liens avec les entreprises - Reconnaissance et valorisation des PI

### **3.3.1 Les activités de découverte et d’amusement**

Les personnes immigrantes que nous avons rencontrées racontent leurs expériences de découverte des activités à faire dans la région avec beaucoup d’enthousiasme. Après une courte période passée au Québec, ils sont conscients de la richesse naturelle de l’environnement régional dans lequel ils vivent et que malgré les grands froids et la longueur de l’hiver, « beaucoup de choses peuvent être pratiquées en famille ». Aussi, les mêmes personnes semblent apprécier que lors de ces activités, l’échange avec les intervenants est aussi enrichissant que l’activité elle-même. Pour ces personnes nouvellement arrivées dans la région, ces activités ont au moins **trois retombées**.

**Premièrement**, la découverte de paysages, de sports et d'activités nouvelles créent un véritable *lien d'appartenance* à la région. Plusieurs études montrent que les familles de travailleurs étrangers installées dans les régions sont rarement intéressées par un départ vers les centres urbains, surtout quand les enfants trouvent des places dans les garderies ou dans les écoles. Généralement, le lien d'appartenance ne peut se développer que si la personne associe la région à une « expérience positive » ; sur le plan professionnel, certes, mais également sur le plan de l'appropriation de l'environnement de l'emploi : les milieux éducatifs, les centres culturels, la nature, les liens avec les concitoyens, etc.

**Deuxièmement**, les activités d'animation deviennent, inévitablement, une occasion d'échanger des informations. Les intervenants affirment que lors de ces activités, ils questionnent les participants sur l'évolution de leurs conditions d'établissement et de celles de leurs proches, sur leur intégration en milieu de travail, sur l'état juridique de leur statut d'immigration et de leurs proches et, éventuellement, sur le déroulement des activités de jumelage interculturel. À cet égard, une partie de l'activité devient *un espace et un temps d'évaluation informelle de l'intégration* des nouveaux arrivants dans la région. Symétriquement, ces derniers, profitent de ces mêmes temps et espace (parfois virtuel durant cette période), pour avoir des informations supplémentaires sur la région dans son ensemble (culture, cuisine, histoire, habillement, rituels, etc.), mais également, sur les écoles, leurs droits et devoirs, sur les procédures sanitaires en cours, sur les services et programmes gouvernementaux pouvant les accompagner eux et leurs proches, sur les procédures d'immigration de leurs proches, sur les changements dans les mesures des politiques de l'immigration, etc. En fin de compte, au-delà du volet animation et découverte de ces activités, ces dernières sont *un canal informel d'information*, qui peut s'avérer fort aidant pour les nouveaux arrivants.

**Troisièmement**, les activités d'animation permettent le bris de l'isolement, notamment pour les personnes arrivées seules dans la région, dans une période pandémique particulièrement difficile où les occasions de tisser des liens sociaux sont rares. Télétravail et distanciation sociale obligent, les nouveaux arrivants ne peuvent même pas développer des liens sociaux dans leurs milieux de travail respectifs. Comme mentionné plus haut dans la section relative au jumelage interculturel, certains travailleurs temporaires déclarent

ouvertement être psychologiquement atteints par l'isolement social et semblent « souffrir en silence » d'une période pleine d'incertitudes. Les intervenants profitent alors des activités de découverte pour soutenir moralement ces personnes, leur témoigner leur solidarité, partager avec elles des expériences positives et les sortent, ne serait-ce qu'un moment, de la bulle asphyxiante de l'isolement entretenue par les restrictions sanitaires.

### **3.3.2 Les activités de maillage**

Le terme maillage est souvent utilisé par les intervenants d'ATP pour signifier des activités de rassemblement comprenant des personnes nouvellement arrivées et des personnes de la société d'accueil. Au plan sémantique, le maillage va au-delà de la réunion de composants et concerne la construction même d'un réseau d'interconnexion d'éléments dont la complémentarité permet le bon fonctionnement d'un 'Ensemble'. Dans le cas qui nous concerne, le maillage interculturel est au cœur du concept de *bidirectionnalité* qui anime la philosophie de la politique d'immigration et d'intégration au Québec. En effet, les activités citées dans le tableau 1 rassemblent des personnes appartenant à plusieurs sphères sociales ; celle du travail (présence de l'entreprise), celles du milieu éducatif (l'école, par exemple), celles des bénévoles de la société d'accueil, les intervenants, etc. L'activité de la fête de Noël dans une école (distribution de cadeaux aux nouveaux arrivants) est un exemple très symbolique qui traduit la mise en contact de toutes ces sphères. Particulièrement, elle fait le lien entre le milieu de travail et les milieux de vie sociaux ; la diversité dans toute ses dimensions : des jeunes et des moins jeunes, des immigrants et des locaux, des professionnels et des bénévoles. La réussite de cet événement, en nombre de participation et en qualité, doit beaucoup à l'imagination des intervenants d'ATP, certes, mais également à la bonne volonté des professionnels de l'école et des entreprises ayant recruté des travailleurs temporaires, des bénévoles et des jumeaux ayant participé à l'évènement.

Les retombées de telles activités de maillage semblent être nombreuses. D'abord, en temps de mesures sanitaires strictes associées à la pandémie, elles permettent d'abord le bris de l'isolement durant une période où les relations sociales sont classiquement plus fréquentes et plus joyeuses et solidaires. Aussi, ces mêmes activités sont, là encore, un temps et un

espace pour créer des liens entre la société d'accueil afin de favoriser un échange interculturel permettant, directement ou indirectement, de réduire les préjugés et améliorer *le rapport à l'altérité*. Particulièrement, le maillage avec les entreprises permet aux représentants de celles-ci qui participent aux activités de découvrir autrement leurs employés internationaux, leurs cultures, leurs « savoir-être différemment ». Durant une période où les traditionnels 5 à 7 après le travail ne sont pas possibles, de telles activités peuvent alors être salutaires. Enfin, la reconnaissance de la présence, voire de l'apport en entreprise ou dans la région des nouveaux arrivants peuvent avoir lieu lors de ces activités de maillage. En matière de rétention dans la région, la reconnaissance, dans toutes ces dimensions, est un vecteur de réussite ayant largement fait ses preuves.

La revue des activités d'animation et de maillage associé au programme PMD met en avant trois constats, importants à souligner et valorisent clairement le travail et l'engagement des intervenants d'ATP :

#### **a. Une intervention multidimensionnelle**

Lors de l'analyse des différentes activités et interventions faites dans le cadre du programme PMD, il ressort que les intervenants, consciemment ou inconsciemment, se retrouvent à toucher à plusieurs dimensions. D'abord une dimension « culturelle » et touristique, où ils sont amenés à faire découvrir la région et son histoire aux nouveaux arrivants. Ensuite, une dimension sociale dans la mesure où ils agissent comme des « ponts » entre des nouveaux arrivants et leur milieu social. Ce mandat, souvent implicite, est très important au plan du défi de rétention dans la région. Certains chercheurs appellent cela les « *link bridges* » (ponts de connexions) dont le développement synaptique facilite l'intégration sociale à travers la constitution de liens forts et de liens faibles. Par ailleurs, les intervenants touchent également à une dimension professionnelle. Quand bien même, leur mandat ne concerne pas l'intégration en emploi, ils ont été amenés, comme souligné plus haut, à intervenir dans les entreprises aussi bien par et pour la communication et dans l'organisation des activités de maillage. Ensuite, le mandat des intervenants avait une dimension informationnelle, qui elle-même, est multisectorielle : les informations sur les procédures d'installation (écoles, garderie, services de santé, logement, etc.), les

informations sur les procédures judiciaires liées au statut d'immigration, les informations sur les emplois dans les différents secteurs, les informations sur les procédures de reconnaissances de diplômes et des qualifications, etc. Enfin, lors de l'évaluation, nous avons été interpellés par la dimension psychologique inhérente au mandat d'intervention. Le contexte de la pandémie, l'isolement social, les difficultés d'intégration dans les entreprises et le flou sur les informations au sujet du statut d'immigration sont autant de facteurs qui ont contribué, durant la période 2020-2021, à augmenter le sentiment de précarité chez les nouveaux arrivants et notamment chez les travailleurs temporaires. À cet égard, les intervenants d'ATP ont joué le rôle de soutien psychologique apportant une aide précieuse aux personnes risquant l'isolement, la précarisation psychologique, voire la dépression. Cette dernière dimension, particulièrement présente, invite à une réflexion sur le rôle de l'intervenant dans les organismes d'employabilité : celui-ci doit-il avoir une formation minimale en psychologie, dans la mesure où il est confronté tous les jours à accompagner des personnes vulnérables socialement, psychologiquement et parfois financièrement ?

#### **b. Un rôle important de l'informel**

Dans la continuité du paragraphe précédent, un autre constat ressort de l'exercice du mandat des intervenants dans le cadre du PMD : la présence « d'actions informelles ». À titre d'exemples : une activité de vélo se transforme en une activité informelle d'information sur les procédures d'immigration de la famille du nouvel arrivant ; un suivi du programme de jumelage devient un moment de soutien psychologique pour les personnes isolées notamment ; une randonnée devient l'occasion de conseils professionnels. Mais, le « mandat informel » le plus marquant demeure celui que produisent les intervenants auprès des entreprises. **Formellement**, les intervenants dans le cadre du PMD n'offrent pas de services aux entreprises et, d'ailleurs, il n'y a aucune rémunération qui est prévue par les entreprises pour l'organisme. Pourtant, **informellement**, l'organisme apporte une offre indirecte de services dans la mesure où, à travers leur accompagnement des travailleurs temporaires nouvellement arrivés, les intervenants contribuent à retenir ces travailleurs dans la région et à améliorer leurs conditions de vie hors travail, ce qui impacte positivement sur leur performance dans les

entreprises. Les entreprises ne sont souvent pas conscientes de cette contribution et il convient de tisser un lien systématique les informant de la situation et de l'état de l'intégration sociale et professionnelle de leurs employés. Cela pourrait permettre d'entamer un véritable partenariat entre ATP et la PME aboutissant à des possibilités d'offre de services rémunérés (formation, recrutement, coaching, etc.).

Ceci étant, les contributions informelles ne sont pas propres à ATP et on les retrouve dans presque tous les corps d'emplois et de métiers. Toutefois, il est important de faire preuve de prudence pour au moins trois raisons. D'abord, il est rare qu'une *action informelle* soit « documentée » dans l'organisme, ce qui rend difficile la traçabilité des services et leur déroulement dans le temps. Aussi, l'informel entretient les « zones grises » de l'intervention. En effet, agir informellement pourrait sous-entendre que les intervenants dépassent le cadre strict de leurs mandats et touchent à des services pour lesquels ils ne sont pas compétents et/ou occasionnant parfois des sensibilités avec leurs collègues qui eux se voient « dérangés » dans le cadre de leurs propres mandats. Ensuite, l'action informelle présente le risque de rendre la relation intervenant-client subjective, amenant les « clients » (nouveaux arrivants), dans certains cas, à confondre les relations professionnelles avec des relations amicales. Enfin, les actions informelles peuvent nuire au processus d'évaluation au sujet des interventions ; l'évaluation des retombées des activités et des programmes, l'évaluation des intervenants et, finalement, l'évaluation de l'organisme. Nous nous efforçons de préciser que cela ne concerne pas ATP, où les actions informelles ne semblent pas occasionner des problèmes, au contraire, elles viennent en complément aux activités formelles. Il reste cependant la question de l'évaluation, à savoir, la manière par laquelle l'organisme peut valoriser ces interventions informelles.

### **c. Une contribution importante des bénévoles**

L'analyse des activités associées au PMD montrent clairement que la contribution des bénévoles est un pilier important dans la réussite de ces activités. Mobiliser des bénévoles pendant la période de pandémie est un défi qui a été bien relevé par les intervenants d'ATP. Aussi bien dans les activités de maillage que dans les activités de découverte, les bénévoles



sont présents. Les bénévoles sont souvent des personnes de la société d'accueil, mais aussi des personnes immigrantes.

### **3.4 La rédaction de guides d'intégration**

Évaluer un programme de mobilité et de diversité passe inévitablement par l'analyse des outils et utilisés et des activités qui ont été mises en place, comme cela a été fait dans les sections précédentes de ce rapport. Il est tout aussi important d'évoquer *le développement d'outils d'intégration sociale et professionnelle*. L'organisme ATP a développé deux guides d'intégration ; l'un destiné aux personnes immigrantes, l'autre s'adresse aux entreprises. Il ne s'agit pas ici d'évaluer les guides qui ont été rédigés, mais seulement de démontrer dans quelle mesure leurs contenus respectifs contribuent à la réussite de l'intégration dans la région.

#### **3.4.1 Un guide pour les nouveaux arrivants**

Le guide, destiné aux nouveaux arrivants, regroupe toutes les informations relatives à l'établissement des personnes nouvellement arrivées dans la région ne connaissant pas forcément les services sociaux qui sont disponibles ni les institutions qui dispensent ces services. Ce guide évoque les procédures d'inscriptions au régime de l'assurance sociale, les informations sur les écoles et les garderies, sur le système de transport et de l'utilisation du permis de conduire, sur l'accès aux services de santé, sur le logement et les déménagements, sur les services de francisation et sur la formation « Objectif intégration ». L'élaboration du guide utilise un champ lexical adapté aux besoins des nouveaux arrivants sur les MRC de Portneuf et de La Jacques-Cartier. Aussi, le guide, adapté à l'écosystème de la région, contient tous les liens Web pratiques donnant potentiellement des informations complémentaires.

Le guide présente les avantages d'être court, pratique et facilement modifiable en fonction des changements qui peuvent s'opérer dans les programmes ou mesures gouvernementales. Il suppose cependant que tous les usagers potentiels maîtrisent suffisamment le français pour qu'il leur soit compréhensible.

La diffusion du guide se fait d'une manière assez large, aussi bien auprès des publics cibles que par le biais des entreprises et des organismes sociaux et communautaires de la région.

### **3.4.2 Un guide pour les entreprises**

Les intervenants d'ATP ont également rédigé un guide destiné aux entreprises de la région. Ce guide a plusieurs objectifs. D'abord, il s'agit de procurer des informations au sujet des organismes d'employabilité dans la région, des services de francisation, des possibilités de transport et d'hébergement pour les travailleurs temporaires. Ensuite, le guide tente de « conscientiser » les employeurs au sujet des défis que rencontrent ces travailleurs en arrivants dans la région. Enfin, le guide émet même des conseils en matière de gestion de la diversité, notamment en matière d'accueil et d'accompagnement des personnes immigrantes nouvellement arrivées.

Produire un guide pour les entreprises est certainement une action qui aide à développer un lien entre l'organisme et l'entreprise et peut soutenir cette dernière pour mieux accompagner les personnes immigrantes. Toutefois, il faut être clair quant aux objectifs réels de ce guide et l'annoncer dans l'introduction du guide. Ce dernier oscille en effet entre un **guide informationnel** et un **guide actionnel**. Si les informations sont toujours utiles pour les entreprises, les conseils en liens avec la gestion des ressources humaines doivent être émis avec prudence car ces derniers sont à considérer au cas par cas. Plusieurs variables peuvent influencer le « comportement » de l'entreprise face à l'accueil du nouvel employé immigrant : la taille de l'entreprise, son expérience en matière de recrutement de travailleurs étrangers temporaires, l'étendue de son service de ressources humaines, la nature de la clientèle de l'entreprise, la constitution des équipes de travail, la nature des rapports hiérarchiques, etc.

### **Conclusion générale de l'évaluation**

Cette conclusion se veut volontairement d'une part, une évaluation de la mise en branle du PMD durant la période allant entre le 1<sup>er</sup> février 2021 et le 31 mars 2021 et d'autre part, une proposition de quelques recommandations qui peuvent bonifier les actions de l'organisme dans ses mandats futurs.

Le tableau 2 synthétise l'évaluation des activités d'ATP dans le cadre du PMD et en fonction des indicateurs d'évaluation retenus.

**Tableau 2 : évaluation globale des actions dans le cadre du PMD**

Indicateurs de l'évaluation	Évaluation, retombées et commentaires
<b>1. L'appariement avec les objectifs du PMD</b>	- Les activités mises en place traduisent fidèlement les objectifs du PMD, quantitativement et qualitativement.
<b>2. L'évaluation objective et subjective</b>	<p>- Les commentaires des TT rencontrés sont positifs, appréciant grandement les services de l'organisme, notamment du programme de jumelage et des activités d'animation. Une mention spéciale pour le soutien moral de la part des intervenants.</p> <p>- Les actions ont permis des retombées transversales retrouvées dans la quasi-totalité des services : bris de l'isolement, maillage interculturel, découverte de la région, accompagnement dans l'installation des nouveaux arrivants, renforcement du lien avec la région, appropriation progressive de la langue française.</p> <p>- Les interventions de l'organisme ont établi des liens entre la sphère sociale et la sphère professionnelle dans l'environnement des nouveaux arrivants.</p>
<b>3. Analyse du processus</b>	<p>- Les activités entreprises sont basées sur une excellente communication de l'organisme; une communication variée, créative et de proximité.</p> <p>- la place de l'action informelle est importante dans le processus d'accompagnement et dans l'application du PMD en général. Nous n'y avons pas vu des inconvénients même si la précaution doit être de mise.</p> <p>- Il n'y a pas une stratégie claire et structurée dans la planification des activités. Il faut reconnaître que le délai du programme (une année) n'aide aucunement à cela.</p>
<b>4. La mobilisation des partenaires et acteurs locaux</b>	- L'organisme et ses intervenants ont réussi avec excellence la mobilisation des acteurs locaux : bénévoles, associations, habitants de la région et entreprises à contribuer à la réussite de leurs actions et services. Néanmoins, l'acteur municipal n'est pas très visible dans le paysage.
<b>5. La comparaison avec d'autres organismes</b>	- Comparé à d'autres organismes, ATP n'a pas assez de ressources pour étendre ses activités. Pourtant, les services offerts ont été très porteurs pour les nouveaux arrivants et, par ricochet, pour toutes parties prenantes de la société d'accueil.

**À la lumière de ce rapport et de la synthèse faite au tableau 2, considérant les ressources disponibles et considérant surtout le contexte de la pandémie, il nous semble que les services et actions mis en place par Accès Travail Portneuf répondent, voire dépassent, les objectifs du Programme Mobilisation Diversité. Tous les indicateurs d'évaluation sont positifs et démontrent clairement des retombées très satisfaisantes des actions de l'organisme.**

### **Recommandations**

Considérant le matériel que nous avons pu avoir consulter durant les derniers mois, nous profitons du processus d'évaluation pour proposer quelques recommandations qui peuvent contribuer à la bonification des services déjà en place. Naturellement, il se peut que certaines recommandations ne soient pas pertinentes, soit parce qu'elles seraient déjà en cours ou parce qu'elles ne seraient pas réalisables avec les ressources disponibles ou encore car elles ne correspondent pas à la vision stratégique de l'organisme :

- Baliser et bonifier l'intervention en entreprise en structurant ces interventions et en les intégrant dans une stratégie claire de l'organisme. Si l'organisme le souhaite, la planification de services rémunérés à la destination des entreprises (accompagnement, formations, etc.) peut constituer une ressource financière stable pour l'organisme.
- Informer les entreprises des actions faites auprès de leurs employés et souligner l'importance de garder un lien avec l'organisme afin de retenir les personnes et améliorer les chances d'une intégration socioprofessionnelle réussie. À présent, cela se fait occasionnellement ou d'une manière informelle, mais il convient de créer un lien formel avec l'entreprise.
- Canaliser les interventions informelles et les documenter dans les bilans. Particulièrement, valoriser les interventions des intervenants et leur contribution indirecte aux entreprises en matière de rétention des personnes.
- Construire une stratégie d'animation bâtie autour de la création d'un véritable sentiment d'appartenance à la région. Naturellement, cela demande plus de ressources et plus de temps.

- Revoir quelques critères de recrutement des jumeaux. Il est important que ces critères ne laissent place à aucun biais inconscient ni à l'entretien de stéréotypes. Par exemple, les personnes qui s'engagent à être un jumeau ou une jumelle d'une personne immigrante n'a pas à choisir ni la couleur de sa peau ni son pays d'origine.

- Suivre de très près les informations données par les jumeaux, notamment sur le plan professionnel. En effet, il convient de noter que l'encadrement des jumelés est très important car les informations que ces derniers donnent aux personnes immigrantes dans sa dimension professionnelle, doivent être considérées avec précaution car elles restent subjectives et non forcément pertinentes pour les nouveaux arrivants.

- Idéalement, tenir un « tableau de bord » virtuel du programme de jumelage interculturel dans lequel on retrouve l'historique, l'appréciation, les commentaires et des propositions.

- Institutionnaliser des liens avec l'acteur municipal sous forme de contribution aux projets d'installation et d'intégration soit en systématisant la participation de la municipalité dans certaines activités de l'organisme.

- Établir des ponts formels de collaboration entre les intervenantes œuvrant pour l'intégration en emploi et ceux qui sont responsables de l'intégration sociale. La plupart des études sur l'intégration socioprofessionnelle montre que cette dernière ne se scinde pas forcément en deux et qu'il est important que l'insertion en emploi amène elle aussi vers l'intégration sociale et *vice versa*, c'est-à-dire que les activités sociales doivent elles aussi donner des avenues d'emploi.

- Considérant l'étendue du soutien moral que procurent les intervenants aux travailleurs temporaires, il est important de bonifier la formation de ces intervenants en coaching personnel et en psychologie. Là également, la question des ressources disponibles pour financer ces formations se pose avec une acuité particulière.

Kamel Béji, à Québec le 26 mai 2021

