

# Recruter et former une nouvelle clientèle vers un métier d'avenir

Évaluation de la phase d'implantation d'un projet visant l'insertion professionnelle d'aides familiales résidentes dans le réseau de la santé

Fanny Diasso  
Catherine Montgomery



Centre de santé et de services sociaux  
de la Montagne



Ce projet a bénéficié d'une aide financière du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec en partenariat avec Emploi-Québec et la Conférence régionale des élus de Montréal dans le cadre du programme Défi Montréal. Une aide financière supplémentaire a également été octroyée par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, et les CSSS de la Montagne et du Cœur-de-l'Île. L'évaluation du projet a été financée par l'équipe de recherche METISS (Migration, Ethnicité et Interventions dans les services sociaux et de santé) du CSSS de la Montagne.

CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
CSSS DE LA MONTAGNE  
1801, boul. de Maisonneuve O.  
Montréal, Québec  
H3H 1J9  
514 934-0505, poste 7609  
sylvie.robert@ssss.gouv.qc.ca

Membres du comité de publication du Centre de recherche et de formation :  
Jeanne-Marie Alexandre, Andréanne Boisjoli, Annie Joseph, Catherine  
Montgomery, Jean Paiement, Jacques Rhéaume, Dr. Jean-François Saucier,  
Suzanne Walsh, Spyridoula Xenocostas, Marlene Yuen

ISBN 978-2-922748-05-5 (en ligne)

Dépôt légal - Bibliothèque et archives du Canada, 2012  
Dépôt légal - Bibliothèque et archives nationales du Québec, 2012

# **Recruter et former une nouvelle clientèle vers un métier d'avenir**

**Évaluation de la phase d'implantation d'un projet visant l'insertion professionnelle d'aides familiales résidentes dans le réseau de la santé**

Fanny Diasso  
Agente de développement de la main d'œuvre  
CDÉC Centre-Nord

Catherine Montgomery  
Professeure, département de communication sociale et publique, UQAM  
Directrice scientifique, équipe METISS, CSSS de la Montagne

Septembre 2012



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	2
CONTEXTE DU PROJET.....	4
<i>La situation des aides familiales résidentes sur le marché du travail</i> .....	4
<i>La pénurie de main-d'œuvre dans le réseau de la santé et des services sociaux</i> .....	5
<i>Une approche fondée sur l'accompagnement</i> .....	6
LE PROJET RECRUTER VERS UN MÉTIER D'AVENIR : PROFIL DES PARTICIPANTES ET ÉVOLUTION DU PROJET .....	7
QU'EST-CE QUE LE PROJET RECRUTER VERS UN MÉTIER D'AVENIR PERMET DE FAIRE DIFFÉREMMENT ? CINQ CONSTATS. ....	10
1. <i>Un projet permettant de relier plusieurs étapes d'employabilité</i> .....	10
2. <i>L'accompagnement et le suivi personnalisé</i> .....	11
3. <i>La force «créative» du partenariat</i> .....	13
4. <i>Ancrage des apprentissages dans des expériences concrètes en santé</i> .....	14
5. <i>L'effet de groupe et la rétention dans le projet</i> .....	14
DÉFIS ET AJUSTEMENTS .....	16
<i>Le recrutement et la détermination de l'admissibilité</i> .....	16
<i>La francisation</i> .....	17
<i>Le financement</i> .....	18
<i>Un enjeu de vision : ne pas viser assez haut ?</i> .....	18
CONDITIONS SUSCEPTIBLES D'ASSURER LA PÉRENNITÉ DU PROJET .....	19
<i>Le niveau macro : l'engagement sociétal</i> .....	19
<i>Le niveau méso : les enjeux organisationnels</i> .....	20
<i>Le niveau micro : la sensibilisation des participantes</i> .....	21
CONCLUSIONS .....	21
BIBLIOGRAPHIE.....	23
Tableau des sigles .....	25

*«Ces dames-là participent à un projet qui est une première et leur participation, ce que ça va leur apporter, c'est une grande confiance dans le système. Ça va leur donner une base solide pour continuer à vivre au Québec en toute confiance, avec un travail qui va leur permettre de vivre, de bien vivre. Ces gens-là vont aussi être des transmetteurs pour nous, le Québec, pour dire que oui, ici, on peut avoir la chance de vivre des expériences extrêmement positives quand on migre ici au Québec et d'être bien soutenus par des projets.» (Partenaire)*

## **INTRODUCTION**

Le projet *Recruter et former une nouvelle clientèle vers un métier d'avenir* (ci-après, *Projet Recruter pour un métier d'avenir*) est issu d'une initiative commune entre la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Centre-Nord et l'Association des aides familiales du Québec (AAFQ). Démarré à l'automne 2009, ce projet pilote visait le développement et l'implantation, dans le cadre d'un partenariat intersectoriel, d'une stratégie visant l'attraction, le recrutement, la sélection, la formation et l'accompagnement de femmes immigrantes ayant occupé un poste au Québec comme aide familiale résidente. Outre la CDÉC Centre-Nord et l'AAFQ, les partenaires institutionnels comptent trois Centres de santé et de services sociaux (CSSS de la Montagne, CSSS St-Léonard/St-Michel et CSSS du Cœur-de-l'Île), le Centre de francisation William-Hingston, Emploi-Québec, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) et l'École des métiers des Faubourgs. Par le biais d'un accompagnement personnalisé à travers plusieurs étapes clefs du processus d'employabilité (francisation, formation professionnelle, stages pratiques et recrutement dans les CSSS), ce projet avait pour but d'offrir aux personnes issues de l'immigration une voie de formation qualifiante dans le réseau de la santé comme préposées aux bénéficiaires et auxiliaires familiales et sociales.

### ***Objectifs du projet***

#### ***«Recruter et former une nouvelle clientèle vers un métier d'avenir»***

- ▶ *Développer, dans le cadre d'un partenariat intersectoriel, une stratégie visant l'attraction, le recrutement, la sélection, la formation et l'accompagnement de travailleurs immigrants, notamment des femmes ayant eu le statut d'aide familiale résidente;*
- ▶ *Faciliter l'obtention d'un emploi à titre de préposée aux bénéficiaires ou d'auxiliaire familiale dans un centre de santé et de services sociaux;*
- ▶ *Assurer la relève et contrer la pénurie de la main-d'œuvre dans le domaine de la santé.*

En 2010, le Centre de recherche et de formation du CSSS de la Montagne, centre affilié universitaire, s'est associé au partenariat dans le but de documenter et évaluer la phase d'implantation du projet. Étant donné l'implication importante des partenaires du milieu et des participants tout au long du projet, une démarche d'évaluation participative a été privilégiée. Celle-ci met en relief les expériences et expertises respectives de tous les acteurs impliqués dans le projet (Patton, 2002; Brousselle et al., 2009; Champagne et al., 2009). Les objectifs d'évaluation étaient les suivants :

- ▶ Cerner les principales forces et les enjeux liés au projet;
- ▶ Identifier les conditions susceptibles d'assurer sa pérennité et son implantation potentielle dans d'autres milieux.

L'analyse repose sur trois méthodes de collecte de données. **Entretiens semi-dirigés auprès des organismes partenaires au projet** (entre autres, CDÉC, AAFQ, CSSS, Emploi-Québec, Centre William-Hingston, École des métiers des Faubourgs; n=9). Ces entretiens avaient pour but de cerner l'historique et le contexte d'implication des partenaires (motivations et attentes, enjeux institutionnels); leurs perceptions du projet (forces et faiblesses; expériences de partenariat, formation, recrutement, sélection et rétention); les transformations de pratiques amenées par le projet; et les améliorations possibles et les conditions de transférabilité du projet vers d'autres milieux. **Entretiens auprès des participantes (n=48)**. Six entretiens individuels ont eu lieu à l'hiver 2010, suivi de deux entrevues de groupe dont l'une à l'hiver 2010 (n=36) et l'autre à l'automne 2011 (n=6). Les entretiens individuels et de groupe documentent les parcours migratoires et professionnels des participantes; leurs motivations, attentes et appréciation globale du projet; et leurs rêves et projets de vie liés aux métiers de la santé. **Cahier de bord**. Tenu par une agente de développement de la main-d'œuvre du CDÉC Centre-Nord, le cahier de bord a permis de rendre compte de l'évolution du projet au fil du temps, notamment la chronologie des transformations, les obstacles et facilitateurs rencontrés et les stratégies d'ajustement.

## Sommaire des méthodes de collecte de données

Entretiens avec les organismes partenaires	9
Entretiens individuels avec les participantes	6
Entrevues de groupe avec les participantes (hiver 2010 et automne 2011)	42

### **CONTEXTE DU PROJET**

#### ***La situation des aides familiales résidentes sur le marché du travail***

Diverses études ont documenté la précarité en emploi de femmes immigrantes (Chicha et Charest, 2008; Mailloux, 2005; Montgomery et al., 2009; Philippine Women's Centre of BC, 2000). Celles-ci soulignent plusieurs facteurs ayant un impact sur l'insertion professionnelle de ces femmes, telles la non-reconnaissance des diplômes, la méconnaissance des ressources d'employabilité et du fonctionnement du marché du travail, la faiblesse des réseaux personnels de soutien, les obligations familiales ainsi que la barrière linguistique. Le cumul de ces facteurs fait en sorte que les femmes immigrantes sont plus sujettes à se trouver dans des domaines caractérisés par le sous-emploi, la non-syndicalisation, l'absence d'avantages sociaux et la prépondérance d'horaires atypiques. Pour les participantes au projet *Recruter vers un métier d'avenir*, cette précarité est accentuée davantage par leur statut d'immigration. La plupart sont des femmes arrivées au Canada comme travailleuses temporaires, recrutées par le biais du Programme des aides familiaux résidents (PAFR). Ce programme, qui relève du palier gouvernemental fédéral, définit les aides familiaux résidents de la façon suivante :

«(...) des personnes qui sont qualifiées pour fournir sans supervision des soins à domicile à des enfants, à des personnes âgées ou à des personnes handicapées. Les aides familiaux résidents doivent habiter dans la résidence privée où ils travaillent au Canada.» – Citoyenneté et Immigration Canada, 2012

À la différence d'autres programmes d'immigration temporaire, le PAFR permet aux aides familiaux résidents, dont la majorité sont des femmes, de demander la résidence permanente après avoir complété un minimum de 24 sur 36 mois dans le programme. Selon une étude menée par le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (Castonguay et al., 2009), 90,4 % d'entre elles ont un diplôme d'études

postsecondaires comparativement à 39,4 % pour l'ensemble des femmes du Québec. De plus, elles sont nombreuses à avoir été formées dans des métiers liés à la santé et aux soins (Kamaraté et al., 2010). Malgré cela, après l'obtention de leur résidence permanente, plusieurs aides familiales résidentes continuent à occuper des emplois sous-qualifiés, souvent dans des domiciles privés ou dans d'autres secteurs d'emploi peu payants. Leur revenu annuel est inférieur à celui de l'ensemble des femmes du Québec, soit moins de 25 000 \$ par année (entre 300 \$ et 400 \$ par semaine), alors qu'elles sont généralement le soutien principal de leur ménage.

*«[C]es aides familiales viennent, elles font un travail similaire à celui de préposée aux bénéficiaires. Des fois, elles donnent des médicaments, elles prennent soin des déplacements; elles font vraiment le travail de préposée aux bénéficiaires. Mais comme elles n'ont pas de diplôme d'ici pour ça, elles ne peuvent pas être payées à leur juste valeur. Donc, on s'est dit [...] pourquoi ne pas leur permettre de faire ces formations qui ne durent pas longtemps ? Préposée, c'est 6 mois, alors pourquoi ne pas leur permettre de faire ça, et du même coup, elles vont sortir de leur précarité et elles vont avoir un bon travail, elles vont être bien socialement et elles vont s'intégrer. Elles ne peuvent pas s'intégrer car elles n'ont pas de bonnes conditions [en tant qu'aides familiales résidentes]. Tu travailles, tu fais des heures supplémentaires et tu es payé 6 \$ de l'heure.» (Partenaire)*

### ***La pénurie de main-d'œuvre dans le réseau de la santé et des services sociaux***

L'expérience de travail de ces femmes est d'autant plus pertinente du fait de la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'emploi, notamment dans le secteur de la santé. Selon une enquête menée par le Ministère de la Santé et des Services sociaux, six préposés aux bénéficiaires sur 10 auront pris leur retraite d'ici 2023 (Grenier, 2008; Duchaine, 2008). La pénurie de main-d'œuvre dans le domaine des soins est d'autant plus marquante du fait que le vieillissement de la population contribue à l'augmentation des besoins. On estime que 25 % de la population aura 65 ans ou plus en 2026, chiffre qui a presque doublé depuis 2001 alors qu'il était à 13 % (Grenier, 2008). Selon une étude préparée par l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (2011), en 2005–2006 54 % des étudiantes inscrits au programme de préposées aux bénéficiaires et 50% de ceux dans le programme d'auxiliaires familiales et sociales étaient issues de l'immigration récente. Cependant, l'étude reconnaît aussi que ces professions connaissent un problème de rétention de la main-d'œuvre. Alors même si le nombre de personnes qui graduent chaque année pourrait paraître prometteur, cela ne se traduit pas nécessairement par des embauches durables.

Nous constatons donc, d'une part, un problème de pénurie et d'adéquation entre la main-d'œuvre disponible et les besoins du milieu de la santé et, d'autre part, la difficulté des aides familiales résidentes à s'en sortir économiquement après leur participation au PAFR. La pertinence sociale du projet *Recruter vers un métier d'avenir* est donc double en proposant de remédier à ces deux manques.

« [L]e développement social et économique, c'est très lié à la qualité de l'emploi, au revenu, donc en soi faciliter le passage d'une population immigrante formée à l'étranger vers des emplois intéressants ici plutôt que des ghettos d'emploi. En soi, c'est déterminant au niveau de la santé et pour nous, c'est quelque chose d'extrêmement important [...] Parallèlement, on fait face à une certaine pénurie de main-d'œuvre. Le projet en question, ça permet d'une part de donner de l'emploi et d'autre part de répondre aux besoins de notre monde également. On est gagnant aux deux niveaux par rapport à ce projet-là. » (Partenaire)

### ***Une approche fondée sur l'accompagnement***

De façon générale, il existe deux types d'initiatives en matière d'intégration socioprofessionnelle: les *initiatives générales* et les *initiatives spécifiques* (Manço, 2008). Tandis que les initiatives générales cherchent à offrir les mêmes services pour tous et s'adressent à un public qui n'est pas «différencié» ou «stigmatisé», les initiatives spécifiques visent des populations plus éloignées du marché du travail. Ainsi, les initiatives spécifiques soutiennent le chercheur d'emploi dans le développement des compétences personnelles, l'estime de soi, la compréhension des forces sociales en jeu sur le marché du travail et de leur positionnement dans ce marché et enfin, le développement de réseaux d'informations et de solidarité. Les stratégies adoptées par les professionnels doivent être personnalisées à chacun et invitent le chercheur d'emploi à avoir une attitude dynamique face au marché du travail.

Les approches fondées sur l'accompagnement personnalisé constituent une démarche intéressante à cet égard. Développées dans les années 1970, ces approches ont d'abord été pensées pour faciliter l'insertion sociale de personnes handicapées (Vrancken et Bartholomé, 2004). Il s'agit d'une forme d'intervention pensée dans l'action sur la base du cas par cas. Selon cette perspective, il n'est pas question de «faire les choses à la place de la personne», mais plutôt «avec la personne». Au fil des ans, ce type d'approche, axé sur l'*empowerment* (autonomisation) des personnes, a été élargi au domaine de l'insertion en emploi. Il s'agit d'accompagner les personnes dans leurs rapports avec les institutions, les programmes de formation et les dispositifs socioprofessionnels. L'accompagnement se fait par le biais d'intervenants spécialisés en

orientation professionnelle qui ont le double rôle de soutenir les chercheurs d'emploi et de sensibiliser les administrations, institutions, employeurs et décideurs du pays d'accueil afin qu'ils tiennent compte des spécificités de cette clientèle. L'efficacité de cette approche pour favoriser l'insertion professionnelle des populations immigrantes a été documentée notamment en Belgique (Manço, 2008).

Au Québec, la plupart des programmes publics visant l'insertion professionnelle relèvent d'initiatives générales d'emploi et ne sont pas toujours adaptés aux besoins particuliers des populations immigrantes. Le plus souvent, la vision d'emploi qui y est véhiculée est que l'individu doit s'adapter aux besoins du marché et non l'inverse. Ceci dit, de plus en plus d'organismes misent sur un aspect ou un autre de l'accompagnement, bien que ce sont généralement des initiatives isolées qui reçoivent peu de reconnaissance ou de soutien de la part des pouvoirs publics (Chicha et Charest, 2008). Dans le cadre du projet *Recruter vers un métier d'avenir*, l'accompagnement est au cœur du processus d'employabilité. Dans quelle mesure l'approche d'accompagnement préconisée par le projet permet-elle de favoriser l'insertion professionnelle des aides familiales résidentes? Quels sont les forces et les enjeux liés au projet? Quelles sont les conditions de sa pérennité?

### **LE PROJET RECRUTER VERS UN MÉTIER D'AVENIR: PROFIL DES PARTICIPANTES ET ÉVOLUTION DU PROJET**

Le projet *Recruter vers un métier d'avenir* a débuté en octobre 2009 suite à l'organisation d'une séance d'information qui a réuni 200 aides familiales résidentes, originaires pour la plupart des Philippines. La réponse initiale au projet dépassait toutes les attentes : parmi les personnes qui se sont présentées à la séance d'information, 180 se sont inscrites pour participer au projet pilote. Sur ce nombre, environ une soixantaine ont été présélectionnées et dirigées vers Emploi-Québec par l'accompagnatrice afin qu'elles puissent obtenir un soutien financier pour se consacrer au projet. À ce stade, plusieurs candidates ont été refusées puisqu'elles étaient jugées non admissibles aux prestations d'aide financière selon les critères d'Emploi-Québec ou encore ont été redirigées vers d'autres formations. D'autres n'avaient pas encore obtenu le statut de résidence permanente ou étaient dans l'impossibilité de quitter leur emploi en cours pour des raisons familiales (démarches de parrainage en cours, besoin urgent d'envoyer de l'argent aux proches).

Ainsi, entre novembre 2009 et mars 2010, 36 personnes ont intégré les cours de francisation au Centre William-Hingston : une première cohorte de 20 participantes et une deuxième en regroupant 16 qui ont débuté deux mois plus tard. Les cohortes

étaient composées majoritairement de femmes (35 sur 36), provenant pour la plupart des Philippines, mais aussi d'autres régions. Les participantes avaient un haut taux de scolarité, la majorité ayant complété l'équivalent d'un baccalauréat dans leur pays d'origine, et plusieurs avaient des expertises dans des domaines liés à la santé (soins infirmières, physiothérapie, nutrition et diététique, sages-femmes). Alors que le taux d'abandon est habituellement élevé en francisation, toutes les participantes au projet ont complété leurs cours.

Puisque les participantes n'ont pas toutes commencé la francisation en même temps, un premier groupe de 20 participantes a débuté la formation professionnelle en octobre 2010 et un autre de 16 participantes en mai 2011. À la fin de l'automne 2011, 13 participantes avaient terminé leur formation professionnelle et étaient déjà à l'embauche d'un CSSS. D'autres étaient toujours en formation, ayant repris certains cours qu'elles avaient échoués ou décidé de retourner en francisation afin de renforcer leur niveau. Au moment de la rédaction du présent rapport, il n'était pas possible de déterminer le taux de réussite final du projet, étant donné que plusieurs participantes étaient encore en formation.

## Repères chronologiques du projet

**2009**

Octobre

- Événement recrutement, 200 aides familiales résidentes se présentent à la rencontre;

Novembre

- Détermination de l'admissibilité aux prestations d'Emploi-Québec;
- Le Centre William-Hingston ouvre une classe de francisation spéciale en attendant le début de la nouvelle session (N=20);
- Les participantes reçoivent la visite de la ministre de l'Immigration et des Communautés culturelles, Mme Yolande James;

Décembre

- Le CSSS de la Montagne offre des paniers de Noël aux participantes sans revenus en attendant l'étude d'admissibilité;

**2010**

Mars

- La deuxième cohorte débute la francisation (N=16);

Juin

- Le financement du MICC prend fin, mais le projet se poursuit avec les ressources internes du CDÉC Centre-Nord;

Août

- Les premières participantes (N=4) débudent la formation professionnelle à l'École des métiers des Faubourgs;

Octobre

- D'autres participantes de la première cohorte débudent la formation professionnelle ;

Décembre

- L'Agence de la santé et des services sociaux octroie un financement d'appoint pour l'accompagnement;

**2011**

Février

- L'École des métiers des Faubourgs dégage une enseignante pour suivre le groupe;

Mars

- L'École des métiers des Faubourgs offre un service de mentorat aux étudiantes ayant des difficultés;

Mai

- La deuxième cohorte débute la formation professionnelle;

Décembre

- Treize participantes sont en emploi dans des CSSS. D'autres poursuivent la formation professionnelle ou sont retournées en francisation.

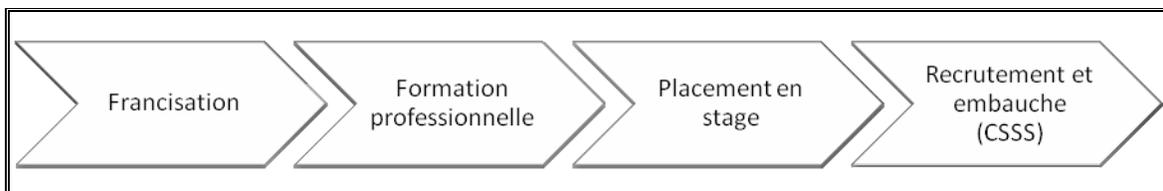
## **QU'EST-CE QUE LE PROJET *RECRUTER VERS UN MÉTIER D'AVENIR* PERMET DE FAIRE DIFFÉREMMENT ? CINQ CONSTATS**

De façon générale, l'ensemble des partenaires et participantes partagent une perception positive du projet. Les acteurs notent particulièrement les avantages d'un modèle de partenariat pour rendre possible ce type de projet et l'importance de l'aide apportée aux participantes leur permettant d'entamer et d'aller jusqu'au bout d'un processus vers l'amélioration de leurs conditions de vie. Au-delà de ces perceptions générales, le but du projet évaluatif consistait à cerner la portée spécifique du Projet *Recruter vers un métier d'avenir*. Car il existe déjà toute une panoplie de mesures et de projets d'employabilité pour personnes immigrantes. Qu'est-ce qui distingue donc ce projet-ci ? Que permet-il de faire différemment ? Quelles sont ses forces ? Les rencontres avec les partenaires et les participantes ont permis d'identifier cinq forces du projet *Recruter vers un métier d'avenir* qui définissent en même temps sa spécificité.

### **1. Un projet permettant de relier plusieurs étapes d'employabilité**

Le plus souvent, l'employabilité des personnes immigrantes est pensée en étapes perçues comme étant distinctes les unes des autres. Ainsi, on retrouve des mesures spécifiques visant la francisation, la formation professionnelle, le placement des stagiaires, et les processus de recrutement, de sélection et d'embauche. Cependant, ces étapes sont souvent conçues de façon indépendante, sans mécanisme concret permettant de faciliter le passage entre elles ou de donner une cohérence à l'ensemble du processus d'employabilité. L'une des plus grandes forces du projet *Recruter vers un métier d'avenir* est justement de concevoir le processus d'employabilité comme un tout qui intègre les différentes étapes. Deux mécanismes spécifiques contribuent à créer des passerelles entre les étapes, soit l'embauche d'une agente de développement de la main-d'œuvre dont le rôle principal est l'accompagnement et le suivi des participantes à travers les étapes du processus, et la participation active de partenaires ayant des expertises dans tous les secteurs visés par le projet : communautaire, francisation, formation professionnelle, employabilité, institutions de santé.

#### **Étapes d'employabilité couvertes par le projet**



## **2. L'accompagnement et le suivi personnalisé**

Toutes les parties impliquées dans le projet s'entendent pour dire que sa force majeure se situe dans l'accompagnement et le suivi personnalisé qu'il offre. D'autres organismes offrent des mécanismes d'encadrement à leurs clientèles. Cependant, celui-ci est souvent limité à l'étape spécifique du processus d'employabilité assurée par l'organisme en question. À titre d'exemple, les Centres d'emploi et les Écoles de francisation et de formation professionnelle prévoient des mécanismes de suivi pour leurs clientèles pour la durée de l'inscription dans leurs programmes. Le degré de suivi est toutefois variable selon les ressources dont ils disposent et, souvent, les suivis ne peuvent être personnalisés en raison du grand volume de participants dans leurs programmes. Aussi, ces suivis prennent fin habituellement lorsque les participants quittent l'organisme afin d'entamer la prochaine étape d'employabilité. L'accompagnement offert dans le cadre du projet *Recruter vers un métier d'avenir* agit en complément aux formes d'encadrement existantes dans les organismes partenaires, mais ajoute une double valeur : d'une part, un accompagnement plus personnalisé en raison du nombre restreint de participants et, d'autre part, un accompagnement qui se poursuit tout au long du processus, y compris lors des transitions entre les différentes étapes d'employabilité.

### **Composantes de la démarche d'accompagnement personnalisé**

#### ***Étape du recrutement***

- Faire état des objectifs professionnels des participantes; confirmer leur intérêt et la pertinence du projet pour elles; cerner leur situation personnelle et leurs obligations familiales; trouver des solutions pour remédier aux problèmes spécifiques, comme l'accès à une garderie.

#### ***Étape de détermination de l'admissibilité au soutien d'Emploi-Québec***

- Guider les participantes dans l'obtention des documents administratifs nécessaires pour la détermination d'admissibilité aux prestations d'Emploi-Québec; démystification des structures administratives; suivi auprès des agents d'Emploi-Québec.

### **Étapes de francisation et de formation professionnelle<sup>2</sup>**

- Soutien moral continu et valorisation des participantes afin de les rendre plus confiantes en elles-mêmes, en leurs aptitudes et leur capacité de réussir;
- Disponibilité pour les questionnements et besoins ponctuels des participantes. Suivi au fur et à mesure auprès des partenaires pour présenter les obstacles vécus par les participantes et proposer des ajustements pour faciliter le cheminement de celles-ci à travers le processus.

Les participantes au projet sont unanimes quant à l'importance de l'accompagnement qu'elles ont reçu. Ne pas se sentir seules dans leurs démarches d'emploi, avoir un soutien pour les guider à travers la complexité du système, se sentir à l'aise de poser des questions et demander de l'aide concrète en fonction de leurs besoins : ce sont quelques-uns des bienfaits exprimés par les participantes. Les observations permettent aussi de constater que le sentiment d'appartenance développé envers le projet est grandement facilité par l'accompagnement personnalisé auprès des participantes. Le rôle d'accompagnement s'étend également aux partenaires car la personne responsable de l'accompagnement agit aussi comme agente de liaison entre les partenaires afin d'identifier les obstacles vécus par les participantes au fur et à mesure, assurer un fil conducteur dans les actions des partenaires et faciliter la communication entre eux.

### **Accompagnement**

*«Without your guidance, we don't know what to do. If we are doing it by ourselves, we might not have done that. [...] The people concerned are helping us so we are reaching our goal. So the objective is there. We are well guided to go through what we achieved.» (Participante)*

*«It helped me a lot; because there is somebody who is guiding us where to go. [...] We are not misguided because you are there to follow us. It depends on us now to go. We are able to say no, we are able to say yes. But you are there to support us. So that is the reason why I am interested, also because there is somebody who cares for us. That's it.» (Participante)*

---

<sup>2</sup> Au cours de l'hiver 2011, l'École des métiers des Faubourgs a également dégagé une enseignante pour faire un suivi personnalisé aux besoins du groupe. Une initiative de mentorat a également été mise en place afin d'aider les étudiantes ayant plus de difficulté, notamment en raison de la langue.

«[L'accompagnement] est extrêmement important pour ces femmes-là car toutes les femmes que je rencontre, elles ont sur les lèvres un seul nom [celui de l'accompagnatrice].» (Partenaire)

«Je crois que les gens se décourageaient par la complexité de la démarche à faire. [...] C'est difficile pour les intervenants parfois de se démêler dans tout ce qui existe. [...] Donc, un agent d'accompagnement permet de faire ces arrimages-là.» (Partenaire)

### **3. La force «créative» du partenariat**

Comme le note l'un des partenaires, «*beaucoup l'ont dit, le succès de ces projets-là, c'est le partenariat*». Le partenariat établi autour du projet *Recruter vers un métier d'avenir* a permis de créer un véritable dialogue autour de différentes expertises et compétences. Les partenaires amenaient déjà à la table un objectif commun qui était de travailler à l'amélioration des conditions de vie des personnes immigrantes, mais ils reconnaissaient que leurs expertises sont souvent fragmentées par champ d'activité. L'intérêt du projet était justement de regrouper ces expertises. Tous les organismes impliqués avaient déjà eu des expériences de partenariat intersectoriel, mais pas toujours avec des résultats aussi convaincants. Comme le souligne une personne interrogée, c'est tout un défi de regrouper plusieurs grandes institutions, chacune ayant une vision et une organisation différentes.

Selon les acteurs, deux facteurs ont contribué particulièrement à créer une cohérence et une implication tout au long du projet. Le premier est le fait que la coordination de l'ensemble du projet a été assumée par un organisme pivot – la CDÉC Centre-Nord –, ce qui permettait de faire les liens entre les partenaires, créer un climat de confiance, assurer un canal de communication efficace et éviter que les mandats tombent entre deux chaises. Pour les partenaires, cela nécessitait un organisme fiable, crédible, et ayant fait ses preuves. Quant au deuxième facteur, il s'agit de la capacité des partenaires de respecter et de mobiliser les expertises de chacun, malgré le fait qu'ils aient des cultures, des langages et des réalités institutionnelles très différents. Cette capacité, certains l'ont qualifiée de «créative» puisqu'elle a amené les organismes partenaires à sortir de leurs façons de faire habituelles, à être confrontés à de nouvelles idées et à ajuster leurs pratiques en fonction des besoins spécifiques du projet.

### **La force du partenariat**

*«Je dirais [...] ce que vous avez fait c'est un tour de force, de mobiliser la formation générale adulte en français, de mobiliser une école [...] sur ce projet-là, et le système de santé, l'agence montréalaise, c'est quelque chose, c'est gros. [...] Donc, pour faire une finale à ça, [l'organisme pivot] nous a surpris par l'implication ou la force qu'elle avait d'aller chercher tout ce monde-là; c'était formidable.» (Partenaire)*

#### **4. Ancrage des apprentissages dans des expériences concrètes en santé**

Pour les partenaires, le ralliement de leurs expertises respectives leur a permis aussi d'adapter leurs façons de faire aux besoins et réalités des emplois du secteur de la santé. Ainsi, les milieux de formation linguistique et professionnelle ont pu adapter leurs contenus pédagogiques en fonction des besoins spécifiques des milieux de pratique (p. ex. lexiques et pratiques spécialisés). Aussi, les partenaires étaient amenés à revoir leurs structures d'accueil en allégeant certaines procédures ou en permettant des aménagements sur la base du cas à cas, ce qui a facilité l'intégration des participantes dans les milieux. Du côté des participantes, des activités de jumelage avec leurs employeurs potentiels les ont aidées à développer une meilleure compréhension du fonctionnement du milieu de la santé. De plus, les formations adaptées leur ont permis de s'approprier plus facilement les savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'exécution de ces emplois et d'avoir, par la même occasion, une vision plus réaliste de leurs nouveaux milieux de travail.

### **Ancrage des apprentissages dans des expériences concrètes**

*«Dans le but d'être capables de mieux se comprendre et de mieux se connaître, le fait de faire un partenariat a permis non pas de travailler en silo mais de partager ensemble des informations permettant [...] de faire une formation beaucoup plus adaptée au milieu, moins déconnectée de la réalité de ce qui se vit dans les centres. Ça permet quand même un accès beaucoup plus réaliste de ce qui se passe dans un milieu et aussi, c'est un partenariat qui nous amène à avoir beaucoup de réunions, à se rencontrer et à ouvrir un dialogue entre deux grosses institutions qui ont pas tout à fait le même but.» (Partenaire)*

#### **5. L'effet de groupe et la rétention dans le projet**

La littérature sur les femmes immigrantes insiste sur l'impact négatif de l'isolement et des réseaux sociaux restreints sur l'accès aux secteurs plus lucratifs du marché du

travail. Les entrevues auprès des participantes nous ont permis de valider qu'effectivement leurs réseaux de relations étaient souvent limités aux personnes provenant de leur communauté d'origine et aux employeurs chez qui elles avaient demeuré dans le cadre de leurs emplois précédents comme aides familiales résidentes.

Leur insertion dans le projet a eu pour effet premier de consolider davantage leurs réseaux primaires en ouvrant leurs cercles de connaissances à d'autres participantes. De ce fait, un fort sentiment de groupe a été créé dès le début. Bien qu'au départ il était prévu de garder les participantes en une seule cohorte, les partenaires se sont vite rendu compte que ce n'était pas réaliste étant donné les niveaux différents de maîtrise du français de celles-ci. Ils ont alors mis en place une période de groupe correspondant à cinq heures par semaine pendant laquelle les participantes étaient regroupées autour de diverses activités communes.

L'effet voulu par les partenaires était que les participantes évoluent ensemble, qu'elles développent un sentiment d'appartenance et qu'elles ne se sentent pas seules dans le processus. À travers les entrevues effectuées, nous avons pu constater plusieurs indices d'une belle solidarité entre elles, notamment le développement d'amitiés, de relations d'entraide et de gestes concrets de soutien. Celles qui ont terminé leur formation et sont maintenant en emploi continuent de se voir sur une base sociale. Selon les partenaires, cet effet de groupe a été l'un des principaux moteurs de la persévérance des participantes dans le projet.

Aussi, le projet a permis aux participantes d'acquérir une meilleure connaissance de la société d'accueil. Des visites organisées dans le cadre du projet *Recruter vers un métier d'avenir* leur ont permis de découvrir des ressources d'aide et le fonctionnement du marché du travail et du secteur de la santé. Des rencontres avec les partenaires, les enseignants, les syndicats, les directions d'établissements et les nouveaux collègues dans les institutions de santé leur ont donné la possibilité de tisser des liens sociaux différents de ceux qu'elles avaient alors connus depuis leur établissement au Québec.

#### **L'effet de groupe et rétention dans le projet**

*«You see that, the social, this is very good. You know if I'm going to stay in a house with...taking care of my children do you think I will know this? No. There are a lot of things happening to me I regret...before. I could express myself now. Before I was shy when people would ask me... But now I feel more comfortable. Before, I was not comfortable even though they were friendly. I feel I was not sympathetic. Now I socialize maybe, and not only with Filipinos, but I socialize a lot in the school. I feel like socializing. Not like before when you are in the house.» (Participante)*

«...Souvent, comme elles travaillaient plusieurs heures [...] souvent 6 jours sur 7 dans une famille, elles voyaient très peu de gens. Souvent elles n'avaient pas eu la chance de s'intégrer parce que souvent le dimanche elles étaient soit à [l'Association] ou dans les églises avec leur communauté. Donc, je pense que faute de temps, faute de moyens elles ne se sont peut-être pas intégrées [...]. Je pense qu'on ne leur a pas seulement ouvert les portes au niveau du salaire et de l'emploi, je pense qu'on a ouvert plusieurs portes pour elles.» (Partenaire)

«Je pense qu'outre leur intégration professionnelle, il y aura leur intégration sociale à la société québécoise. Maintenant, elles parlent français, donc je crois que ce sera plus facile pour elles d'élargir leurs cercles de contacts. Parce qu'actuellement, souvent elles évoluaient avec les gens de leur communauté, elles travaillaient dans les familles et avaient passablement peu de contact avec l'extérieur. Maintenant, on leur donne la possibilité de s'intégrer socialement, d'avoir du choix...» (Partenaire)

## **DÉFIS ET AJUSTEMENTS**

Malgré les forces du projet *Recruter vers un métier d'avenir*, il demeure que les projets pilotes appellent souvent à sortir des façons de faire habituelles et, de ce fait, suscitent des ajustements et des apprentissages. Cette section aborde des défis particuliers rencontrés lors de l'implantation du projet.

### ***Le recrutement et la détermination de l'admissibilité***

Pour participer au projet *Recruter vers un métier d'avenir*, les participantes devaient être admissibles au programme d'aide financière d'Emploi-Québec. Tel que mentionné précédemment, plusieurs personnes présélectionnées pour le projet ont été soit refusées par Emploi-Québec ou redirigées vers d'autres formations. Dans certains cas, le refus relevait d'un fait objectif (ne pas avoir la résidence permanente, ne pas être en mesure de mettre fin à un emploi en cours). Dans d'autres cas, la décision a été prise par un agent d'Emploi-Québec qui jugeait que le projet n'avait pas de pertinence pour ces femmes, notamment selon la perception qu'elles pouvaient viser une formation de niveau supérieur. Ou encore, l'agent était sceptique face à la capacité ou la volonté réelle des femmes d'apprendre la langue française. Certains refus ont pu être renversés suite à l'intervention de l'accompagnatrice qui a fait valoir les avantages du projet pour les femmes. Néanmoins, quelques partenaires et participantes sont restés avec un questionnement quant à l'arbitraire de certaines décisions. Bien que le processus d'admissibilité se soit déroulé sans heurt pour plusieurs femmes, pour d'autres c'était une expérience éprouvante.

Au-delà de la question des décisions négatives, un autre enjeu a également marqué l'étape de recrutement. La détermination de l'admissibilité aux prestations d'Emploi-Québec relève d'un processus complexe qui dépend de plusieurs acteurs (l'ancien employeur qui doit fournir une attestation de fin d'emploi, Service Canada, Emploi-Québec). C'est un processus qui, habituellement, peut s'étaler sur une période de deux mois. Dans le cas du projet *Recruter vers un métier d'avenir*, les délais entre la période initiale de recrutement et la date prévue du début de la francisation étaient trop courts, ce qui a occasionné des casse-têtes aux agents d'Emploi-Québec et un retard de démarrage de la première cohorte. Tous s'accordent pour dire que ce sont les participantes qui ont le plus souffert du retard. En effet, nombreuses sont celles qui ont dû débiter leur participation sans aucune entrée de revenu en raison des délais de quelques semaines qu'elles devaient observer entre l'acceptation d'Emploi-Québec et de Service Canada et la réception des premières allocations alors qu'elles avaient abandonné leur emploi. Ce processus plutôt complexe a insécurisé les participantes, d'autant plus qu'il est arrivé juste avant la période de Noël. Certains ajustements ont été mis en place par les partenaires pour soutenir les participantes durant cette période (p. ex., le Centre William-Hingston a ouvert une classe spéciale en attendant le début de la prochaine session; le CSSS de la Montagne a offert des paniers de Noël aux participantes). Cette première expérience de recrutement a servi d'apprentissage pour la deuxième cohorte qui a commencé deux mois plus tard. Surtout, plus de temps a été accordé à la période de traitement des dossiers d'admissibilité, ce qui a permis de simplifier le processus dans l'ensemble. Les participantes quant à elles retiennent que le projet était bien organisé et qu'elles se sentaient soutenues par plusieurs acteurs.

### ***La francisation***

L'un des plus grands défis du projet *Recruter vers un métier d'avenir* était de pouvoir amener les participantes à un stade de francisation assez avancé pour pouvoir entreprendre la formation professionnelle sans trop de difficultés. Les premiers indices de ce défi se sont manifestés dès le début du projet. Au départ, il avait été pensé de constituer un seul groupe de francisation avec l'ensemble des participantes afin de favoriser un sentiment d'appartenance au groupe. Cependant, il est vite devenu apparent que les participantes avaient des niveaux variables de connaissance du français. Le Centre de francisation William-Hingston, de par son expertise, a proposé qu'il était dans le meilleur intérêt des participantes d'être classées selon leur niveau réel de connaissance de la langue et de côtoyer des étudiants et étudiantes d'autres origines. Il a donc été décidé de répartir les participantes selon leur niveau de connaissance du français tout en créant une période commune pendant laquelle elles étaient ensemble. Cette période, communément appelée les cinq heures d'Emploi-Québec, était consacrée à diverses activités visant à développer le sentiment d'appartenance au groupe et à consolider des apprentissages spécifiques au métier d'auxiliaire familiale et de préposée aux bénéficiaires (visites de CSSS, témoignages d'auxiliaires familiales et sociales et de préposées aux bénéficiaires, activités sociales).

Le défi de la francisation s'est avéré un enjeu réel tout au long du projet, notamment lors de l'étape de la formation professionnelle. Selon les partenaires, un an de francisation n'est pas suffisant pour pouvoir poursuivre une formation professionnelle en français, surtout du fait que plusieurs participantes avaient peu de connaissance du français avant de s'inscrire au projet. Hélas, Emploi-Québec offre un maximum d'un an de francisation par individu. La difficulté des participantes à suivre le programme professionnel a été notée particulièrement à l'École des métiers des Faubourgs. En réponse à cette difficulté, l'école a dégagé une enseignante pour suivre le groupe en plus d'offrir un service de mentorat et une heure de francisation quotidienne pour celles qui en avaient le plus besoin. De leur côté, un petit nombre de participantes ont décidé d'abandonner le projet afin de poursuivre des cours leur permettant de renforcer leur niveau de francisation.

### ***Le financement***

Dans le protocole initial du projet *Recruter vers un métier d'avenir*, une seule année de financement avait été accordée par le MICC, ce qui couvrait surtout la phase de francisation. Les responsables ont dû faire face à la réalité qu'une seule année était trop courte pour assurer un suivi adéquat entre les étapes de francisation, formation professionnelle et recrutement-embauche. Suite à cette période, la CDÉC Centre-Nord a continué à financer le projet afin de maintenir en partie l'accompagnement des participantes. Un autre financement d'appoint, de la part de l'Agence de la santé et des services sociaux, a permis de donner un nouveau souffle au projet de janvier à mars 2011. Malgré le fait que le projet ait pu continuer avec des sources de financement ponctuelles, la fragilité financière a eu des impacts sur le degré d'accompagnement qui pouvait être offert aux participantes durant la période de la formation professionnelle. Il aurait été préférable d'avoir accès à des sources de financement récurrentes sur plusieurs années, ce qui aurait permis un temps plus réaliste pour consolider les acquis, roder les processus et, en ce faisant, créer un modèle d'accompagnement viable dans le long terme.

### ***Un enjeu de vision : ne pas viser assez haut ?***

Un partenaire s'est questionné par rapport à la finalité du projet, notamment le fait qu'il vise une profession – auxiliaire familiale ou préposée aux bénéficiaires – pouvant reproduire une situation de sous-emploi pour les participantes ayant une formation et une expérience plus qualifiantes dans leur pays d'origine : « *Ces personnes-là font des études.' On parle souvent des conditions de sous-emploi, ça veut dire que l'individu a un diplôme mais fait un travail en deçà de ses compétences. Malheureusement, c'est très fréquent. [...] Moi, je me suis dit que c'est les sortir de leur condition de sous-emploi pour les mettre à nouveau dans une condition de sous-emploi.* » Dans la suite de cette logique, il se demande s'il ne serait pas plus rentable pour l'État d'investir dans des

programmes de formation qui «rapporteraient plus» comme, par exemple, les programmes d'infirmières auxiliaires. Ce questionnement a été abordé avec l'ensemble des partenaires. Bien que tous reconnaissent le risque de sous-emploi, les autres répondants étaient plus nuancés dans leurs réponses, suggérant que le choix ultime de s'inscrire dans ce type de projet doit relever des participantes et ne peut être décidé à leur place.

Comme les entrevues avec les participantes le suggèrent, la plupart du temps elles ont des contextes familiaux et financiers qui ne leur permettent pas de s'inscrire dans des formations de plus longue durée. La détermination du coût-bénéfice pour les participantes tenait compte justement de ces contextes et de ce qu'elles considéraient comme étant réaliste et faisable pour elles compte tenu de leurs situations de vie. Suite aux échanges autour de cet enjeu, la plupart concorde pour dire que les participantes doivent recevoir un maximum d'information sur les différentes opportunités disponibles à elles afin de pouvoir prendre une décision éclairée sur le choix de formation et l'inscription dans ce type de projet.

### **CONDITIONS SUSCEPTIBLES D'ASSURER LA PÉRENNITÉ DU PROJET**

Selon les analyses effectuées, les conditions susceptibles d'assurer la pérennité du projet se déclinent en trois niveaux : macro, méso et micro.

#### ***Le niveau macro : l'engagement sociétal***

Sur le plan macro, la première condition de pérennité est, sans conteste, d'avoir un financement adéquat et récurrent. Sous-jacent à la question du financement est l'insistance sur le caractère primordial de l'engagement politique dans ce type de dossier. La pertinence sociale du projet *Recruter vers un métier d'avenir* et le fait qu'il vise deux enjeux prioritaires de la société québécoise – l'employabilité des personnes immigrantes et la diminution de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la santé – justifie la nécessité d'un tel engagement.

« Les élus sont foncièrement en faveur de la prospérité de leur quartier, ils représentent les citoyens et je pense aussi qu'on a demandé une implication minimale des élus [...] C'est aux élus aussi d'assumer un certain leadership parce que c'est une vision de la société qui doit être mise de l'avant. Jusqu'à maintenant, la réponse est bonne, mais ça serait peut-être un des éléments à peaufiner, de présenter concrètement aux autorités politiques l'intérêt du projet et de son fonctionnement.» (Partenaire).

### **Le niveau méso : les enjeux organisationnels**

Sur le plan organisationnel, la pérennité du projet repose essentiellement sur trois points, notamment l'accompagnement, le partenariat et la planification.

*Accompagnement.* Pour l'ensemble des acteurs, l'accompagnement personnalisé constitue la condition *sine qua non* de ce type de projet. C'est à l'accompagnement qu'ils attribuent le haut taux de rétention des participantes dans le projet, leur motivation et leur réussite. Cependant, un accompagnement personnalisé n'est pas possible sans financement adéquat. Les acteurs concordent pour dire que, de façon indépendante, leurs organismes n'ont pas les moyens suffisants pour assurer un encadrement personnalisé de ce type sans ressources additionnelles.

*«Le défi dans ce type de projet, c'est de durer, parce qu'on parle d'un projet qui s'étale sur un an ou un an et demi et on espère qu'il va continuer pendant un bon bout de temps. C'est de durer, qui est un défi, et le fait d'avoir un accompagnement permet d'identifier les problèmes, prévenir et assurer que le gâteau lève pour plus qu'un après-midi. Ça assure la pérennité... Je ne pense pas qu'on puisse assurer la pérennité du projet sans ça.» (Partenaire)*

*«S'il n'y a pas de financement [...] on ne pourra pas assurer le mouvement et le suivi individuel avec les participantes. [...] [Sans] suivi individuel, les risques d'abandon, d'échec va être important. Et ça, c'est la partie qu'on ne pourra pas assurer, c'est certain.» (Partenaire)*

*Partenariat.* Un partenariat solide constitue la deuxième condition de pérennité sur le plan organisationnel. Plusieurs facteurs ont contribué au renforcement du partenariat dans le projet à l'étude : le choix des partenaires en fonction de leurs capacités de leadership et la complémentarité de leurs champs d'expertise; la désignation d'un organisme pivot pour assurer la coordination de l'ensemble du projet et le fait de favoriser la communication entre les partenaires; le développement d'un modèle d'échange qui encourage le respect et l'appropriation des «cultures» respectives de chacun des acteurs.

*«Le cœur du principe, c'est de coordonner les actions des employeurs et de la formation professionnelle et des organismes de développement économique et social.» (Partenaire)*

«[Le partenariat] c'est d'assurer la cohérence, identifier les obstacles au fur et à mesure. C'est essentiel, sinon chacun de ces joueurs-là va repartir de son côté et fonctionner tout seul. C'est un peu comme la poudre à pâte dans l'affaire; ça m'apparaît être comme le fil conducteur qui permet le projet.» (Partenaire)

*Planification.* Finalement, en termes de planification, un projet comme celui-ci nécessite une période minimale de deux ans d'investissement afin de pouvoir couvrir de façon adéquate l'ensemble des étapes d'employabilité, allant de la formation linguistique et professionnelle à l'embauche et l'insertion. Aussi, la période initiale de mise en oeuvre d'un tel projet nécessite des délais plus réalistes pour le traitement des dossiers d'admissibilité, soit un minimum de deux mois lors de la phase de recrutement-démarrage.

### ***Le niveau micro : la sensibilisation des participantes***

Les entrevues menées auprès des participantes suggèrent qu'elles avaient peu de connaissances relatives au fonctionnement du marché de travail québécois avant de s'inscrire au le projet *Recruter vers un métier d'avenir*. De ce fait, la pérennité de ce type de projet repose aussi sur une démarche de sensibilisation importante au moment de la sélection des participantes pour qu'elles soient informées de l'éventail des opportunités existantes, y compris d'autres avenues de formation, ainsi que de la complexité du processus d'admissibilité à ce type de projet spécial. Ceci afin qu'elles puissent prendre une décision éclairée quant aux avantages et désavantages de leur participation dans ce type d'initiative.

## **CONCLUSIONS**

À cette étape du projet, nous pouvons déjà enregistrer des résultats. Le projet pilote a permis de briser l'isolement et de présenter aux participantes de nouvelles opportunités. Elles savent dorénavant qu'il existe des organismes et institutions pouvant les soutenir dans leur cheminement vers des emplois plus qualifiants. Tout au long du projet, elles ont pu côtoyer des personnes de diverses communautés qui constituent le Québec et faire des activités telles des visites de divers lieux (CSSS, Maison de naissances, cabane à sucre). Au-delà de l'emploi que plusieurs ont maintenant obtenu, elles sont mieux outillées pour une meilleure intégration à la société québécoise. Les participantes, grâce à leur expérience positive, ont commencé à influencer d'autres membres de leur communauté à suivre une démarche similaire. Celles qui travaillent déjà nous ont partagé leur joie de gagner un salaire s'élevant à plus de deux fois ce qu'elles obtenaient avant la formation. Récemment, quatre parmi celles qui avaient été

embauchées dans des hôpitaux suite à leur formation se sont inscrites pour suivre des cours afin de devenir infirmières. Cette décision a été prise en concertation avec leurs employeurs qui voient en elles des employées de choix pour leurs établissements. Ainsi, elles continuent à travailler dans des conditions stables tout en bénéficiant de la flexibilité de leur employeur pour poursuivre leurs études. Dans ces cas, le projet représente un tremplin important qui leur permet d'évoluer dans le secteur de la santé tout en ayant des conditions optimales pour le faire. Il y a deux ans encore, elles ne pouvaient pas imaginer cette possibilité. Le projet leur a donné non seulement des compétences liées au travail effectué, mais aussi la confiance en elles de pouvoir réaliser leurs rêves. D'autres achèvent au fur et à mesure leur formation et demeurent optimistes pour l'avenir. Ainsi, le projet *Recruter vers un métier d'avenir* a rendu possible une intégration réussie qui ne se mesure pas seulement en termes de l'obtention d'un emploi, mais aussi en termes de l'augmentation de l'estime de soi, la connaissance des ressources et l'ouverture vers de nouveaux réseaux. Au-delà des avantages pour les participantes, les établissements de santé en sortent gagnants aussi.

Bien qu'il s'agit d'un projet pilote, le projet *Recruter vers un métier d'avenir* propose un modèle novateur pour accompagner des personnes immigrantes dans le processus d'emploi. Les conditions de pérennité constituent une base à partir de laquelle d'autres mesures similaires peuvent être mises en place visant d'autres types de populations éloignées du marché du travail ou encore d'autres secteurs subissant des pénuries de main-d'œuvre. La clef se trouve à la fois dans un accompagnement personnalisé auprès des participants et dans le travail en collectif qui permet de regrouper des partenaires forts autour d'une cause commune.

*«Je pense que la force est là : on permet à des gens de réaliser quelque chose qui n'aurait pas été possible pour plusieurs sur une base individuelle. Parce qu'on le fait collectivement, avec des ententes, ça devient plus possible.» (Partenaire)*

## **BIBLIOGRAPHIE**

Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. 2011. *Étude diagnostique sur quatre professions du réseau montréalais de la santé et des services sociaux*. Montréal : ASSS.

Boudebat, B., Boulet, M. 2010. «*Immigration au Québec : Politiques et intégration au marché du travail*». Rapport de projet. Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Brousseau, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A-P., Hartz, Z. 2009. *L'évaluation : concepts et méthodes*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Castonguay, M-H., Henri, I., Benzakour, C. 2009. *Insertion socioprofessionnelle des aides familiales résidentes*. Montréal : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

Champagne, F., Brousseau, A., Hartz, Z., Contandriopoulos, A-P., Denis, J-L. 2009. «L'analyse de l'implantation» dans *L'évaluation : concepts et méthodes* (eds., Brousseau, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A-P., Hartz, Z.). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 225-248.

Chicha, M-T., Charest, E. 2008. *L'intégration des immigrants sur le marché du travail à Montréal*. Montréal : Institut de recherches en politiques publiques.

Chicha, M-T., 2009. «*Le mirage de l'égalité : Les immigrées hautement qualifiées à Montréal*». Rapport de recherche présenté à la Fondation canadienne des relations raciales.

Citoyenneté et immigration Canada. 2012. <http://www.cic.gc.ca/francais/index.asp> Pages consultées le 17 septembre 2012 :

- immigrer
- ministère/mission
- travailler / aides

Duchaîne, G. «2 100 préposés manquants», *Journal de Montréal*, 18 juillet 2008.

Grenier, N. 2008. *Portrait de la main-d'œuvre. Préposés aux bénéficiaires*. Direction du personnel de la santé. Ministère de la Santé et des Services Sociaux.

Kamaraté, S., Ouar, S., Pierre, A., Vaddapalli, N. 2010. *Guide des métiers apparentés*. Association des aides familiales du Québec. Montréal.

Mailloux, T. (dir). 2005. *Des nouvelles d'elles. Les femmes immigrées du Québec*. Conseil du statut de la femme : Gouvernement du Québec.

Manço, A. 2007. «Actions pour l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs issus de l'immigration : la valorisation identitaire comme mode d'accompagnement spécifique». *Journal of International Migration and Integration*, 8 : pp. 411- 428.

McCoy, L., Masuch, C. 2007. «Beyond "Entry-level" jobs: immigrant women and non-regulated professional occupations». *Journal of International Migration and Integration*. 8 :185-206

Montgomery, C., Isseri, J., Fournier, B., Fortin, M-N. 2009. *Pousser un chariot avec un baccalauréat sur le dos. Les expériences en emploi de jeunes immigrants récemment arrivés au Québec*. Montréal : Éditions Vézina.

Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3<sup>e</sup> édition) Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.

Philippine Women's Center of B.C. 2000. *Le Canada et le mariage de Philippines par correspondance : la nouvelle frontière*. Condition féminine Canada : Gouvernement du Canada.

Pierre, M. 2005. «Les facteurs d'exclusion faisant obstacle à l'intégration socioéconomique de certains groupes de femmes immigrées au Québec. Un état des lieux». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no. 2, pp. 75-94.

Vrancken, D., Bartholomé, C. 2004. «L'accompagnement des personnes handicapées en Belgique : un concept au cœur des nouvelles politiques sociales.» *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, n°1, p. 98-111.

**Tableau des sigles**

AAFQ	Association des aides familiales du Québec
CDÉC	Corporation de développement économique et communautaire
CSDM	Commission scolaire de Montréal
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MICC	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
PAFR	Programme des aides familiaux résidents
SARCA	Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement