



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

 Collège de Maisonneuve

Vers des pratiques novatrices de régionalisation de l'immigration



Cette recherche a été menée par :
l'Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII).

Financé dans le cadre du programme d'aide à la recherche et au transfert – volet Innovation sociale



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives
 Collège de Maisonneuve

Avec la participation financière de



Personne responsable de la coordination
du projet dans l'établissement :

Neal Santamaria, Chercheur
IRIPI
514-255-4444 poste 6251

Personne responsable de la coordination
de la rédaction du rapport dans l'établissement :

Mounia Benalil, Chercheuse
IRIPI
514-255-4444 poste 6263

Autres associées au projet dans l'établissement :

Mariola Misorowska, chercheuse, IRIPI;
Marianne Renard, chercheuse à l'IRIPI;
Pascale Robic, enseignante au Collège de Maisonneuve

Partenaire du projet à Montréal :

Delfino Campanile, directeur général
PROMotion Intégration Société nouvelle (PROMIS)
514 345-1615 poste 225

Partenaire de l'IRIPI associé au projet en région :

Jean-Daniel Glazer-Allard, Chargé de recherche
Centre d'initiation à la recherche et aide au
développement durable CIRADD



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

 Collège de Maisonneuve

Résumé

Au Québec, plus de 85 % de la population immigrante réside dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal. En 1992, une politique québécoise de régionalisation de l'immigration a été mise en place, avec pour but de favoriser une répartition plus équilibrée des avantages démographiques, économiques et sociaux de l'immigration. Or, l'absence de documentation sur les ressources d'intervention urbaine en matière de régionalisation ne permet pas aux conseillers en régionalisation d'organismes-acteurs de la politique québécoise un développement optimal de leurs pratiques et, encore moins, un transfert de connaissances vers d'autres milieux concernés par ce même enjeu. Tel a été le constat de l'organisme montréalais de régionalisation de l'immigration, PROMotion Intégration Société nouvelle (PROMIS).

L'objectif général de ce projet a été de concevoir des pratiques novatrices favorisant l'établissement en région de personnes immigrantes¹. L'innovation a consisté à produire, à expérimenter et à valider, en collaboration avec les conseillers de PROMIS, des outils de repérage et de préparation des candidats immigrants à la régionalisation. Les objectifs particuliers ont été identifiés en regard du portrait des pratiques actuelles des conseillers en régionalisation de PROMIS, des profils des personnes susceptibles de bien s'intégrer en région des éléments phares d'une préparation efficace à l'établissement en région et de développement d'outils pertinents et efficaces de repérage et de préparation à l'établissement en région.

La méthode utilisée a été celle de la recherche-action qui repose sur la participation active de toutes les parties prenantes aux différentes étapes du projet. Des méthodes de la recherche qualitative ainsi que quantitative ont été utilisées pour mener les entrevues avec les conseillers des deux régions cibles et durant les phases d'observation des activités de groupe du service de la régionalisation et d'intervention auprès des immigrants.

Le projet a permis de bonifier la pratique des conseillers en régionalisation de PROMIS, en structurant leurs interventions et en augmentant l'efficacité. En tout, cinq outils ont été conçus en collaboration avec les conseillers de PROMIS et expérimentés, par les conseillers, auprès de candidats désireux de s'établir en région. La mobilisation des connaissances, par le biais d'activités de transferts, aura le potentiel de générer des répercussions et des avantages sur les plans social et professionnel en faisant ressortir l'importance d'outiller les milieux d'accompagnement des immigrants pour une réussite de leurs projets d'établissement en région.

Thomas Gulian, directeur IRIPi

Malika Habel, directrice générale

¹ Désormais, personnes immigrantes sera désigné par le sigle PI dans le Rapport.

Remerciements

Cette recherche n'aurait pas été réalisée sans le concours financier du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et l'implication du Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD) ainsi que du centre d'aide aux immigrants et aux réfugiés PROMotion Intégration Société nouvelle (PROMIS).

Que soient ici remerciés M. Delfino Campanile, directeur du centre PROMIS ainsi que tous les conseillers en régionalisation dont l'implication dans ce projet de recherche nous a permis de mieux cerner les défis et les enjeux de l'établissement en région.

Nous remercions également tous les chercheurs de l'IRIPI, notamment, de même que les enseignants du Collège de Maisonneuve, Madame Johanne Blanchette et Madame Pascale Robic dont la participation active à cette recherche s'est révélée essentielle au bon déroulement et au succès des étapes variées de cette recherche.

Nos remerciements s'étendent aussi au Directeur du CIRADD, Monsieur David Bourdages et à Monsieur Jean-Daniel Glazer-Allard, chargé de recherche au CIRADD, dont la contribution à cette recherche nous a permis de mieux comprendre les enjeux de la régionalisation de l'immigration dans les régions de l'Estrie et du Bas-Saint-Laurent. Enfin, nous souhaitons remercier madame Josée Kaltenbach qui aura grandement contribué au recrutement des acteurs clés et personnes immigrantes pour la collecte de données du Bas-Saint-Laurent.

Table des matieres

Introduction	7
1. Description du problème à résoudre ou du défi à relever	9
2. Objectifs	11
3. Méthode utilisée et moyens retenus au regard du problème à résoudre ou du défi à relever	13
3.1 La démarche recherche-action	13
3.2 Méthodologie de la recherche et phases du projet	14
3.3 L'enquête terrain	17
4. Analyse des données	19
4.1 Fonctionnement du service de régionalisation	19
4.2 Les documents de transfert	25
5. Les résultats atteints : La construction des outils de régionalisation de l'immigration	39
5.1 Outil 1 : Cartes mentales et test d'adaptation au changement	39
5.2 Outil 2 : Aide-mémoire de départ en urgence	41
5.3 Outil 3 : Powerpoint sur les régions/Carte interactive Prezi	41
5.4 Outil 4 : Grille des organismes en région	42
5.5 Outil 5 : Grille de jumelage entre candidats du PROMIS	43
6. Test des outils	45
6.1 Observation des conseillers en régionalisation	45
7. Retombées du projet	51
8. Stratégies de transfert	55
9. Conclusion du projet et recommandations	57
Bibliographie	61



Introduction

Le projet de recherche « Vers des pratiques novatrices de régionalisation de l'immigration » est mené par l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) et le Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD), en collaboration avec l'organisme PROMIS. L'objectif général du projet est de concevoir, en collaboration avec les conseillers² de PROMIS et en appui au travail des acteurs régionaux, des pratiques novatrices de régionalisation de l'immigration.

Ce rapport présente les résultats des activités menées par l'équipe des chercheurs de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) en partenariat avec le Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable (CIRADD) dans le cadre d'une subvention de 30 mois obtenue en juillet 2015.

La première partie du rapport rappelle brièvement le problème qu'il s'agissait de résoudre, ainsi que les objectifs du projet. Suivent une description de la méthode qui a été employée, puis une présentation des résultats obtenus et des outils développés. Enfin, les retombées du projet sont présentées, ainsi que les stratégies de transfert qui ont été mises en place pour assurer ces retombées à plusieurs niveaux. Enfin, en conclusion, sont présentées des recommandations.

² Dans ce Rapport, le masculin est utilisé pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

Description du problème à résoudre ou du défi à relever

La concentration de l'immigration dans les zones urbaines est un phénomène mondial. Au Canada, plus de 60 % de la population immigrante canadienne réside dans un des trois grands centres urbains du pays, soit Montréal, Toronto ou Vancouver. Dans la littérature, le Québec concentre à lui tout seul 86,8 % de la population immigrante de la province. Or bien que le gouvernement du Québec ait mis en place en 1992 une politique de régionalisation de l'immigration dans le but de mieux partager entre les différentes régions les avantages démographiques, économiques et sociaux de l'immigration, les données montrent que les immigrants continuent de s'établir majoritairement dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal. Cela est notamment dû aux trois facteurs suivants : 1) la faible popularité des régions auprès des personnes immigrantes (PI); 2) le manque de connaissance en ce qui a trait à la vie dans les régions (surtout celles qui sont les plus éloignées de Montréal) et 3) l'attitude de fermeture de la communauté et/ou des employeurs des régions à égard des immigrants.

Les conseillers en régionalisation de PROMIS, partenaires de ce projet, travaillent depuis 1998 à promouvoir l'établissement en région auprès des nouveaux arrivants³ et à appuyer les efforts régionaux d'attraction et de rétention des PI (résidents permanents). Toutefois, si l'organisme contribue à l'établissement de plus de 210 familles à l'extérieur de Montréal, le manque de ressources, notamment en matière d'outils de travail et d'approches documentées de régionalisation de l'immigration, limite les interventions des conseillers en régionalisation de l'organisme et pose un défi constant à leurs pratiques. De plus, il est apparu lors de cette recherche que si les conseillers semblent bien connaître les régions situées à moins de trois heures de route de Montréal, il en va autrement pour les régions éloignées, comme le Bas-Saint-Laurent par exemple. C'est dans ce contexte que le PROMIS a fait appel à l'IRIPI et au CIRADD afin d'accompagner les conseillers en régionalisation dans la conception de nouvelles pratiques de régionalisation de l'immigration qui appuieront plus efficacement le travail d'attraction et d'intégration des immigrants mené dans les régions du Québec.

³ Le terme nouveaux arrivants désigne des personnes immigrantes arrivées au Canada depuis cinq ans et moins.

Objectifs

L'objectif général du présent projet est de concevoir, en collaboration avec les conseillers de PROMIS et en appui au travail des acteurs régionaux, des pratiques novatrices de régionalisation de l'immigration, lesquelles reposent sur des interventions de repérage et de préparation des candidats immigrants à l'établissement en région. Le travail des conseillers à la régionalisation est complexe, car ils doivent jouer à la fois le rôle d'intervenant direct auprès des clients et le rôle d'agent de liaison entre les clients et les partenaires et/ou les entreprises en région. Par ailleurs, il leur incombe d'autres tâches relatives au fonctionnement du service telles que la promotion de la régionalisation auprès des nouveaux arrivants ou la participation aux activités inhérentes. L'innovation a consisté, dans le cadre du projet, à développer des pratiques novatrices et produire des outils de régionalisation des immigrants à partir d'un grand centre urbain.

Les **objectifs particuliers** sont :

- Dresser un portrait des pratiques actuelles des conseillers en régionalisation de PROMIS ainsi que du contexte dans lequel elles s'inscrivent;
- Identifier des profils de personnes susceptibles de bien s'intégrer en région;
- Identifier, à partir des parcours d'immigrants établis en région et du point de vue d'acteurs clés régionaux, les déterminants d'une préparation efficace à l'établissement en région;
- Développer des outils pratiques d'intervention permettant aux conseillers en régionalisation de PROMIS de repérer les bons candidats à la régionalisation et de les préparer efficacement. Ces outils prennent la forme de grilles d'analyse du profil des immigrants et de leur potentiel de régionalisation. Les outils de préparation pré-départ sont des outils de diagnostic permettant d'identifier les éléments névralgiques de préparation pour une personne en particulier. Ils sont accompagnés de fiches de référence s'adressant aux conseillers et offrant des pistes de préparation pour chaque élément névralgique identifié;
- S'assurer de la pertinence et de l'efficacité des outils développés, ainsi que de leur compatibilité avec le contexte de travail et les pratiques des conseillers de PROMIS.

Méthode utilisée et moyens retenus au regard du problème à résoudre ou du défi à relever

3.1 La démarche recherche-action

Afin de faire participer les conseillers en régionalisation de PROMIS à l'élaboration et à la mise en œuvre de pratiques et des outils de travail dans le cadre de ce projet, une démarche de **recherche-action participative** a été proposée. Celle-ci a permis aux conseillers d'exprimer leurs besoins et points de vue, de connaître et de réagir à la perspective des chercheurs et, enfin, de participer à la recherche de solutions novatrices pour bonifier leurs interventions. La méthode de recherche-action (Mayer & Ouellet, 2000; Resweber, 1995) étant à la fois participative et collaborative, une **table d'échange de pratiques** a été formée de cinq conseillers en régionalisation de PROMIS, de deux personnes ressources provenant de deux régions du Québec (Saguenay et Bas-Saint Laurent), d'un ou deux chercheurs de l'IRIPI et de l'enseignante-chercheuse du Collège de Maisonneuve. Le rôle de cette table d'échange a été de conseiller et d'orienter l'équipe de recherche tout au long du projet, en plus de participer activement à la conception des pratiques et des outils de travail. Cette forme d'apprentissage collectif a alimenté la réflexion sur les nouvelles pratiques à implanter. Le point de vue des personnes ressources a permis aux chercheurs de mettre en contexte leurs analyses à la lumière des spécificités propres à d'autres régions que les deux régions cibles. Les intervenants parlaient ainsi régulièrement des voyages exploratoires dans la région du Saguenay. Ils insistaient sur ce point en affirmant que cela donnait un premier aperçu de la région aux PI et leur permettait de se projeter de manière bien plus concrète. Ce voyage exploratoire d'une journée consistait en une visite rapide des lieux, de l'organisme Portes Ouvertes sur le Lac et une rencontre avec quelques employeurs. Un des intervenants insistait également sur le fait qu'une mosquée avait été construite au Saguenay, preuve si besoin que cette région déployait de grands efforts pour renforcer son image d'ouverture à la diversité culturelle.

Tableau 1 Les tables d'échanges

Dates de la tenue des table	Objets de la réunion
24 novembre 2015	Réunion autour du fonctionnement des services PROMIS en matière de régionalisation, le contexte de financement et ses répercussions sur la pratique des conseillers en régionalisation.
3 mars 2016	Discussion sur l'avancement du terrain avec les candidats immigrants et observation de la pratique des conseillers.
13 septembre 2016	Résultat du terrain et premières réflexions sur les outils
7 décembre 2016	Présentation de la première version des outils
8 juin 2016	Présentation des documents de transfert
13 septembre 2016	Terrain et bases pour les outils
1 ^{er} février 2017	Rencontre l'équipe de PROMIS incluant son directeur, et discussion sur les outils
25 avril 2017	Recueil des commentaires des conseillers avant la phase de test des outils

3.2 Méthodologie de la recherche et phases du projet

La collaboration entre l'IRIPI et le CIRADD a été essentielle lors de la collecte de données.

Elle a d'abord rendu possible une collecte de données dans deux régions extrêmement différentes. L'Estrie est située dans la « périphérie » de Montréal et est deux fois moins étendue que le Bas-Saint-Laurent; ses liens avec les organismes de régionalisation montréalais sont donc nombreux. Le Bas-Saint-Laurent en revanche est situé à 600 kilomètres de Montréal. Rimouski, la plus grande ville comporte trois fois moins d'habitants que Sherbrooke (36 942 habitants contre 139 565 selon le recensement de 2016). En Estrie, certaines villes comme Sherbrooke accueillent des immigrants depuis des décennies. Il y a également des immigrants qui résident à Rimouski, mais dans une proportion bien moindre (860 contre 10 645 selon l'enquête nationale sur le ménage de Statistiques Canada, 2011⁴). En revanche, environ 30 % des PI sont des réfugiés en Estrie, contre 6 % dans le Bas-Saint-Laurent et 10 % à Montréal⁵, ce qui peut avoir un impact dans la manière dont l'immigration y est perçue et organisée. On retrouve tous les services existants d'accueil et d'intégration des immigrants dans le Bas-Saint-Laurent, mais les distances à couvrir sont généralement plus importantes. En revanche, on y trouve des loyers bien plus abordables, de grands espaces à côté de chez soi, un sentiment de

⁴ Statistiques Canada (2011); Série Perspective Géographique de l'ENM: <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/?Lang=E>, <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=4&GeoCode=2443027>

⁵ MIDI (2016): Portraits régionaux 2005-2014: Caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2016. Ce document est également consultable au lien suivant: https://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Portraits_regionaux2005-2014.pdf

sécurité et une qualité de vie très appréciable selon les dires des personnes rencontrées lors de cette recherche. Le choix de ces deux régions a été guidé par un souci de généralisation, à partir d'une identification d'éléments qui leur sont communs en matière d'intégration des immigrants en région. Cette collaboration s'est ensuite prolongée lors de la phase d'analyse des données et le développement des outils. De manière générale, le chargé de recherche du CIRADD rappelait régulièrement aux chercheurs montréalais de l'IRIPI certaines réalités propres au Bas-Saint-Laurent, ce qui a permis aux chercheurs montréalais de mieux tenir compte de la diversité inter et intra régionale. Ce constat nous a amenés à poser assez tôt dans le projet qu'identifier les profils des candidats « aptes » à la régionalisation devait se faire en tenant compte des caractéristiques de la région de destination.

La méthodologie de cette recherche s'est articulée autour de trois axes :

1. Une démarche de recherche menée à Montréal et une autre dans les deux régions cibles, l'Estrie et le Bas-Saint-Laurent. Cette démarche s'est décomposée elle-même en trois étapes :
 - La recherche *in situ* auprès des conseillers de PROMIS qui consiste en l'observation de leurs activités et interventions, à des entrevues individuelles avec eux,
 - Des entrevues semi-dirigées avec vingt-cinq PI s'étant établies en région au cours de deux dernières années,
 - Des entrevues semi-dirigées avec dix acteurs clés de l'immigration en région (conseillers à l'accueil et l'intégration, agents de concertation, etc.). Celles-ci ont amené un point de vue professionnel et fondé sur l'expérience quant aux profils des bons candidats et sur les besoins de préparation.
2. Une analyse minutieuse des résultats de la recherche a orienté l'élaboration d'outils novateurs adaptés à la pratique des conseillers de PROMIS.
3. Une phase de test des outils auprès des conseillers, comprenant des observations et des entrevues avec les conseillers.

La phase préparatoire de la recherche a été réalisée au cours des premières semaines du projet, entre juillet et août 2015. Elle comprenait : la mise en place d'une table d'échange des pratiques, la définition des problèmes et des indicateurs de résultats, la définition du rôle de la personne ressource au sein de l'organisme partenaire, l'organisation globale de la recherche, ainsi que la rédaction et le dépôt de la demande éthique.

La phase de négociation d'accès au terrain s'est déroulée en deux étapes. La première étape, qui a eu lieu entre août et septembre 2015, correspond à la mise en place des conditions de recueil des données *in situ* et à l'élaboration des grilles d'observation des activités et des guides d'entrevue individuelle. La deuxième étape qui s'est déroulée entre octobre 2015 et janvier 2016 portait, plus spécifiquement, sur les entrevues avec les acteurs clés et les PI dans les deux régions concernées de même que sur les entrevues avec les PI à Montréal. Les acteurs clés (conseillers à l'accueil et l'intégration, agents de concertation, etc.) ont amené un point de vue professionnel sur les profils

des bons candidats et sur les besoins de préparation. Durant cette période, les acteurs clés et les PI ont été identifiés et contactés, et les guides d'entrevues élaborés.

La phase de collecte des données

Au PROMIS: Les chercheurs de l'IRIPI ont mené des entrevues semi-dirigées auprès des cinq conseillers de l'organisme afin de dresser un portrait complet de leurs pratiques en régionalisation de l'immigration. Ces entrevues ont permis de cerner la problématique de recrutement des nouveaux arrivants et le rôle de la recherche d'emploi dans le projet de régionalisation. Les entrevues ont été effectuées entre octobre et décembre 2015. Parallèlement, les chercheuses ont observé cinq activités de groupe du service de régionalisation, notamment l'activité de promotion du service de régionalisation auprès des nouveaux arrivants et l'activité de recrutement en région.

Dans les régions cibles: Les chercheurs se sont déplacés dans les deux régions cibles afin de conduire des entrevues avec les PI et les acteurs de la régionalisation. Au total, onze entrevues ont été réalisées avec les acteurs clés, alors que l'objectif initial était de dix. En ce qui concerne les PI, 25 entrevues ont été réalisées. Douze PI ont été interviewées dans les deux régions cibles et alors que les treize autres l'ont été à Montréal, leur projet de régionalisation n'ayant pas réussi comme ils le souhaitaient. Ils avaient cependant vécu dans l'une des deux régions cibles.

- **Bas-St-Laurent**: Le chargé de recherche du CIRADD s'est rendu au Bas-Saint-Laurent à deux reprises en janvier 2016 pour y réaliser un total de treize entrevues. Les personnes interviewées étaient réparties entre les quatre villes suivantes : Rimouski, Rivière-du-Loup, Matane et Pohénégamook. Au total, sept PI, s'étant installées dans la région, ont été rencontrées. Notons qu'aucune d'entre elles n'avait eu recours aux services de régionalisation à Montréal pour planifier leur projet migratoire. De plus, six acteurs clés, appartenant à des organismes diversifiés, ont été interviewés.
- **Etrie**: Les chercheuses de l'IRIPI se sont déplacées en Estrie (Sherbrooke, Valcourt et Coaticook) aux mois de janvier et février 2016 afin de mener les entrevues auprès des acteurs clés intervenant dans le dossier de la régionalisation au niveau des instances municipales, dans les organismes communautaires, dans des commissions scolaires, et dans d'autres comités concernés. Cinq acteurs clés ont été interviewés ainsi que cinq PI. La plupart des PI installées dans cette région avaient utilisé les services de régionalisation montréalais avant de s'établir en Estrie.
- **Montréal**: Le recrutement des participants⁶ a été effectué pour les huit entrevues planifiées.

⁶ Tous les participants ont été recrutés dans le respect des modalités approuvées par le Comité d'éthique de la recherche des deux Collèges participants à cette recherche. Des mesures ont été prises pour s'assurer du consentement libre et éclairé des participants à l'étude. Pour chacun d'entre eux, un formulaire de consentement a été distribué expliquant la démarche et les objectifs de l'enquête, leurs droits quant à leur participation au projet et les mesures prises afin de conserver leur anonymat (cf. Formulaire de consentement, ANNEXE 4). Les chercheurs et les participants qui ont co-signé le formulaire en ont également reçu une copie.

La phase d'analyse des résultats a correspondu à la production des trois documents de transfert portant sur une analyse du fonctionnement du service de régionalisation de PROMIS et de ces différentes activités, une synthèse des défis rencontrés par les conseillers dans leur travail d'intervention, et des propositions exprimées par les conseillers en vue d'optimiser leur pratique.

La phase de présentation des résultats auprès de la table d'échange de pratiques a permis l'échange et la validation d'idées relativement à la conception des pratiques novatrices.

La phase de développement et test des outils a correspondu à l'implantation des nouvelles pratiques et à l'utilisation des outils de travail par les conseillers en régionalisation de PROMIS. Cette utilisation a fait l'objet d'un suivi par les chercheurs par le biais d'observations (10) et d'entretiens répétés (6, soit deux par conseiller). L'équipe de recherche a ensuite élaboré la version finale des outils, à partir des dernières données recueillies lors de cette phase de test.

3.3 L'enquête terrain

Ce processus participatif a été nourri par une enquête terrain qui a eu recours à une enquête qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés et des observations. En premier lieu, le suivi *in situ* des cinq conseillers⁷ en régionalisation de PROMIS a permis de dresser un portrait de leurs pratiques, de sorte que le développement des outils soit arrimé avec leurs interventions et que leur appropriation en soit facilitée. Ensuite, des entrevues semi-dirigées avec vingt-cinq (25) PI établies en région au cours des deux dernières années ont été conduites. Celles-ci ont permis, à partir d'une connaissance des parcours d'intégration régionaux, d'identifier des profils de personnes susceptibles de bien s'intégrer dans les régions pertinentes et d'adapter en fonction les besoins de préparation de ces personnes. Enfin, dix entrevues semi-dirigées avec des acteurs clés de l'immigration en région afin d'avoir une perspective moins individuelle et plus transversale sur les profils des bons candidats et sur les besoins de leur préparation d'établissement en région. Les méthodes qualitatives donnent la parole aux « enquêtés » et s'appuient sur la réflexivité des acteurs, capables de rendre compte des actions et situations auxquelles ils sont confrontés.

⁷ Il est à noter que le PROMIS a connu un roulement important de son effectif de conseillers au cours de ce projet de recherche.

Analyse des données

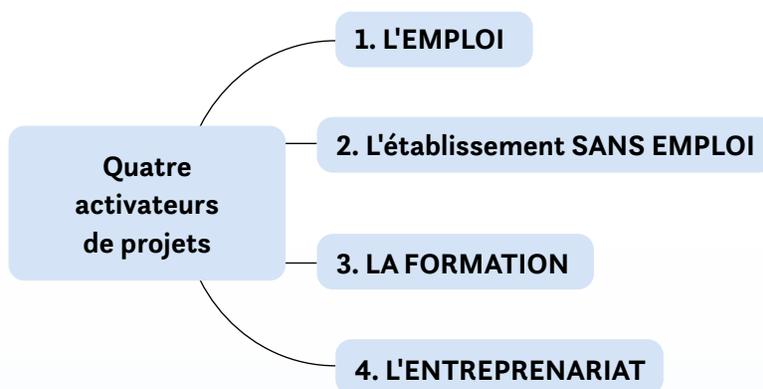
Afin de mieux saisir le processus ayant abouti à la création de cinq outils de soutien à la pratique des conseillers en régionalisation, nous allons dans un premier temps détailler le processus de régionalisation et les services associés. Nous aborderons également les défis spécifiques rendant le processus de régionalisation plus difficile pour les PI.

Dans la deuxième partie du chapitre, nous aborderons l'étape de la collecte de données auprès des conseillers, acteurs clés et PI étant partis s'installer en région. Cette collecte a abouti à la rédaction de trois documents analysant les données recueillies pour les restituer aux conseillers. Ces documents de transfert ont constitué la base de la réflexion sur laquelle les chercheurs se sont appuyés pour développer les outils. Le premier document dressait un portrait des pratiques des conseillers du PROMIS. Le second mettait en avant la nécessité d'un arrimage entre le profil des candidats et les spécificités de certaines régions, dans le secteur de l'emploi notamment. Enfin, le troisième document abordait certains enjeux essentiels liés à la préparation au départ en région des PI.

4.1 Fonctionnement du service de régionalisation

4.1.1 Les quatre activateurs de projets de régionalisation des personnes immigrantes

Le service de régionalisation accompagne les PI dans leurs différentes trajectoires d'établissement en région, que ce soit la recherche d'un emploi à partir de Montréal, la recherche d'une région qui correspond à leurs attentes sans emploi préalable (en raison du cadre de vie par exemple), la participation à une formation en région, ou le soutien au développement d'un projet entrepreneurial en région.



4.1.2 Les deux portefeuilles du service de régionalisation

Le Service d'aide à l'emploi axé sur les régions (SAE – R) s'adresse uniquement à l'activateur 1. Il est financé par Emploi Québec (EQ), propose des services d'aide à la recherche d'emploi en région aux PI sous condition qu'elles ne soient pas inscrites dans d'autres programmes financés par EQ. L'objectif d'inscriptions pour ce service est de 250 personnes par an avec un taux de placement en emploi de 50 %. Pour l'année 2014-2015, sur 250 inscrits, 64 ont trouvé des emplois en région. Les services offerts s'étalent sur 6 mois et sont composés de rencontres individuelles et d'activités collectives.

Le volet établissement en région du service de régionalisation est financé par le Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion et peut répondre à tous les activateurs. Les PI peuvent bénéficier de ces services même si elles sont déjà inscrites dans des programmes financés par Emploi Québec. L'objectif d'établissement dans ce volet est de 150 familles par an et il est généralement atteint. Les services offerts peuvent s'étaler sur un an et plus et sont composés de rencontres individuelles avec les conseillers et la participation volontaire aux activités collectives.

4.1.3 Les types de services

Pendant une période de six mois, les participants bénéficient de **services individuels** d'aide à la recherche d'emploi : la préparation de curriculum vitae et de lettre de présentation, la simulation d'entrevues, la préparation au contexte de vie et de travail en région (les attitudes à privilégier, par exemple) la communication verbale et non verbale, la prise de contact téléphonique avec les employeurs en région. L'inscription du client au sein du volet s'effectue après la validation de son intérêt pour les régions et une vérification de sa compréhension de la régionalisation (ex. vouloir s'établir à Laval ou alors à Toronto ne fait pas partie de service de régionalisation). La personne inscrite dans ce programme peut bénéficier de trois à cinq rencontres individuelles suivant le schéma suivant :

- Explication du programme, clarification des attentes et, éventuellement, inscription au programme;
- Définition des objectifs d'emploi (ou autres objectifs pour le volet établissement en région);
- Amélioration ou développement des outils de recherche d'emploi : curriculum vitae, lettre de présentation;
- Explication des méthodes de recherche d'emploi;
- Acquisition des habiletés de la présentation et de réponse aux questions en entrevue d'embauche.

Après la première rencontre dédiée à la présentation des services et l'inscription, les rencontres successives sont axées sur les besoins des clients. Elles peuvent viser la définition de l'objectif de carrière, les simulations d'entrevues d'embauche ou encore la préparation à la prise de contact téléphonique avec l'employeur. Les clients préparés à la recherche d'emploi peuvent être référés par les conseillers à un contact établi dans les entreprises en région ou à un organisme partenaire en région qui est en mesure d'assurer le lien avec les entreprises. Les organismes en région peuvent

également soutenir les PI dans leurs démarches d'établissement en fonction des ressources dont ils disposent. Selon les conseillers, il arrive que des liens soient déjà établis avec l'intervenant en région avant même le départ. Une fois sur place, ils peuvent (en fonction des ressources et du mandat) accompagner le nouvel arrivant dans les domaines de l'emploi et du logement notamment.

Certaines PI préfèrent s'établir dans la région de leur choix sans y avoir trouvé un emploi au préalable. Plusieurs raisons sont évoquées pour appuyer ce type de projet : un coup de cœur pour la région, le projet individuel ou familial de vivre en région ou encore le désir de rejoindre des membres de la famille ou des amis qui y sont déjà établis. Le travail du conseiller consiste à accompagner un candidat dans ce processus en le préparant à une recherche d'emploi qui cible également ses objectifs professionnels. Cependant, d'autres services proposés par le PROMIS sont directement liés à **l'établissement** et non juste à la recherche d'emploi en région.

Les **services liés à la formation** sont proposés aux PI qui souhaitent suivre une formation pour maximiser leurs chances d'intégration au marché du travail au Québec. La formation comme activateur de régionalisation assure un grand volume de placement des PI en région. Celle-ci peut prendre la forme d'une mise à niveau, d'une formation dans un domaine connexe ou encore dans un tout nouveau domaine. Dans ce dernier cas, un travail d'orientation s'avère nécessaire au préalable. Le travail du conseiller vise à aider le client à déterminer le choix d'une formation et d'un endroit où s'établir. La formation peut également jouer le rôle d'intégration, particulièrement pour les personnes partant en région pour suivre un conjoint ayant trouvé un emploi. Dans d'autres cas, des personnes peuvent souhaiter décrocher un diplôme québécois et se créer un réseau dans le même temps, avant de se lancer dans la recherche d'emploi à proprement parler.

PROMIS a ainsi développé des liens avec le Cégep de Limoilou et celui de Sherbrooke qui offrent une formation de mise à niveau en soin infirmier, ainsi qu'avec le Collège de Shawinigan qui en propose une en soutien informatique. Ce programme de formation est directement lié aux besoins de main-d'œuvre de la compagnie CGI, multinationale présente dans la région. Une nouvelle entente a également été signée avec l'Éducation Internationale qui regroupe 52 commissions scolaires à travers tout le Québec. Cette entente permettra aux régions d'attirer des candidats immigrants pour la formation professionnelle et technique offrant la possibilité d'une transition directe vers les emplois en région ensuite grâce à des liens privilégiés entre les centres de formation et les employeurs. L'avantage pour les PI qui suivront cette formation est l'accès plus direct aux emplois en lien avec la formation.

Un autre service en émergence est lié à **l'entrepreneuriat immigrant**. Partant du constat que le PROMIS reçoit annuellement deux à trois PI qui sont motivées par un projet de démarrage d'entreprise en région et/ou dans la métropole, l'organisme a produit un rapport préliminaire en 2015 en vue d'analyser la littérature pertinente en matière d'entrepreneuriat immigrant et de dresser un portrait de ce qui existe en région dans l'optique de planifier les orientations du programme d'entrepreneuriat immigrant⁸. Par ailleurs, le directeur du PROMIS nous a manifesté son intérêt pour une nouvelle

⁸ Voir l'ouvrage de Pierre-André Julien, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005.

recherche partenariale avec l'IRIPI qui ciblerait, dans un premier temps, l'entrepreneuriat immigrant dans la région métropolitaine de Montréal, et, ultérieurement, dans les régions. Cette recherche ne sera pas apparentée à la recherche actuelle sur la régionalisation de l'immigration.

En parallèle de ces services individuels, les participants sont incités à prendre part à des activités de **groupe** (l'information est envoyée par les conseillers par courriel et affichée sur le site web ainsi que sur la page Facebook de l'organisme) telles que les foires d'emploi en région, les activités de recrutement (ex. le *speed-jobbing* en région ou au sein du PROMIS quand l'employeur décide de se déplacer pour trouver des candidats), les séjours exploratoires en région organisés en collaboration avec les partenaires régionaux ou encore les séances d'information sur les différentes régions qui ont lieu dans les locaux de l'organisme.

Les clients du Service d'aide à l'emploi axé sur les régions (SAE – R) peuvent également obtenir les remboursements des frais de déplacement en région pour passer des entrevues d'embauche (prix d'un billet d'autocar ou de l'essence quand le candidat se déplace avec sa propre voiture) et des frais de déménagement (jusqu'à 1 000 \$) quand leur projet d'emploi en région est finalisé. Les clients du volet établissement en région n'ont pas accès à ces remboursements financés par Emploi Québec. Ils peuvent, en revanche, obtenir le remboursement d'une partie de leurs dépenses de déménagement en fonction des fonds dont dispose l'organisme.

4.1.4 Logigramme et processus des services de régionalisation⁹

Pendant une période de 6 mois, les participants bénéficient des services individuels d'aide à la recherche d'emploi : la préparation de curriculum vitae et de lettre de présentation, la simulation d'entrevues, la préparation au contexte de vie et de travail en région, par exemple les attitudes à privilégier, la communication verbale et non verbale, la prise de contact téléphonique avec les employeurs en région. L'inscription du client au sein du volet s'effectue après la validation de son intérêt pour les régions et une vérification de sa juste compréhension de ce qui est régionalisation (ex. vouloir s'établir à Laval ou alors à Toronto ne fait pas partie de service de régionalisation). La personne inscrite dans le volet peut bénéficier de trois à cinq rencontres individuelles suivant le schéma suivant :

- Explication du programme, clarification des attentes et éventuellement, inscription au programme;
- Définition des objectifs d'emploi (ou autres objectifs pour le volet établissement en région);
- Amélioration ou développement des outils de recherche d'emploi : curriculum vitae, lettre de présentation;
- Explication des méthodes de recherche d'emploi;
- Acquisition des habiletés de la présentation et de réponse aux questions en entrevue d'embauche.

⁹ Voir en annexe

Après la première rencontre dédiée à la présentation des services et l'inscription, les rencontres successives sont axées sur les besoins des clients. Elles peuvent viser la définition de l'objectif de carrière, les simulations d'entrevues d'embauche ou encore la préparation à la prise de contact téléphonique avec l'employeur. Les clients préparés à la recherche d'emploi peuvent être référés par les conseillers à un contact établi dans les entreprises en région ou alors à un organisme en région qui lui peut les mettre en contact avec les entreprises. Les organismes en région peuvent également soutenir les personnes immigrantes qui déménagent en région avec leurs démarches d'établissement dépendant des ressources dont les organismes en région disposent.

Un **logigramme de régionalisation**¹⁰ a été conçu afin de synthétiser les différents services offerts en préparation au projet de régionalisation. Il existe principalement deux situations à l'intérieur du logigramme de régionalisation, soit la première qui concerne un départ en urgence, souvent liée à une opportunité d'emploi ou d'étude et la deuxième, qui se présente sous le vocable d'un départ dit « normal ». Ces deux situations seront traitées différemment par le conseiller en régionalisation puisque l'implication de la PI et l'étape de la prise de décision reliée au processus de régionalisation ne sont pas les mêmes. Dans la première situation, la décision a déjà été prise, des démarches peuvent avoir été réalisées, mais il reste généralement beaucoup à faire et la personne immigrante cherche un support immédiat dans le but de mener à bien cette régionalisation faite « en accéléré ». Dans la seconde situation, la décision est à prendre, les informations sont à recueillir et à analyser et le projet reste à finaliser.

Dans les deux situations, la procédure d'arrimage à l'offre de service pour la PI peut prendre trois formes, soit la prise d'un rendez-vous formel avec le conseiller en régionalisation dans le cas, par exemple, où une personne immigrante aurait été mise au courant d'une opportunité de carrière en région. Une autre forme possible serait une prise d'informations avec le conseiller à l'occasion d'une activité organisée par le centre, comme une demande de soutien scolaire. Finalement, une demande plus informelle pourrait survenir au cours d'un rendez-vous avec le conseiller qui impliquerait d'autres raisons.

L'étape subséquente est importante dans la mesure où elle implique pour la PI de se projeter « concrètement » dans ce projet de régionalisation ou, au contraire, de se rendre compte que ce projet n'est pas adapté à son profil ou ses aspirations. Dans le cas où la personne immigrante irait de l'avant avec son projet de régionalisation, le conseiller offre une seconde rencontre qui aura pour objectif l'organisation des modalités de planification et de départ en région. Il s'agit d'un moment charnière où la PI devra évaluer la faisabilité, mais aussi ses ressources personnelles, les ressources auxquelles elle pourrait éventuellement avoir droit, comme des aides au déménagement et le contexte économique et social de la région ou d'autres critères plus personnels (éloignement de ses proches, éventuelle solitude). Cette étape vise une certaine forme de prise de conscience et d'autonomisation dans la prise de décision, puisque le conseiller en régionalisation détient avant tout une fonction informationnelle, voire d'orientation, mais que la décision finale revient à la PI.

¹⁰ ANNEXE 1

4.1.5 Défis de la prestation de service en matière de régionalisation

Plusieurs éléments représentant des défis particuliers ont émergé lors des entrevues avec les conseillers en régionalisation. Nous les avons regroupés en trois grands thèmes, soit 1) la complexité de la tâche, 2) la faible attractivité des régions et 3) la compétition entre organismes.

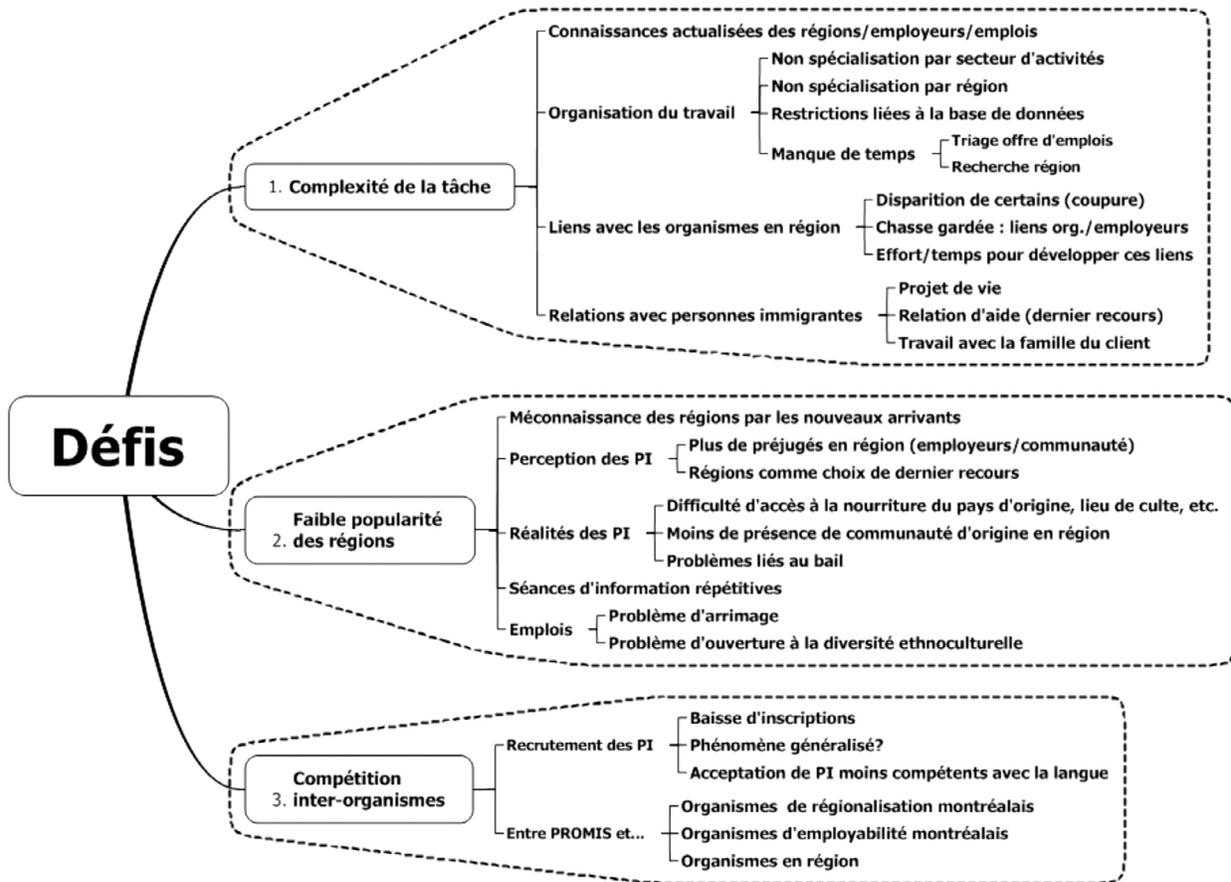
La complexité de la tâche : Le travail en régionalisation fait appel à un savoir touchant à une pléthore de caractéristiques sur l'ensemble des régions du Québec. Cette connaissance relève des questions liées aux différents secteurs d'emplois et aux entreprises qui y sont associées autant que celles touchant à la vie en région et aux services offerts aux citoyens (services municipaux et médicaux, établissements scolaires, transports en commun, etc.). L'ensemble de ces caractéristiques varie d'une ville à l'autre et d'une municipalité régionale de comté (MRC) à l'autre au sein d'une même région. Dans l'état actuel de l'organisation du travail, chacun des conseillers agit, en quelque sorte, en tant que généraliste auprès des PI qu'il accompagne; autrement dit, il n'y a pas de réelle spécialisation en fonction des régions ou des secteurs d'activité. Notons toutefois qu'au PROMIS une des conseillères est spécialisée dans les formations et l'entrepreneuriat en région alors que les deux autres s'intéressent davantage à l'employabilité. L'approche privilégiée ici n'est plus géographique, mais se fait en fonction du déclencheur ayant motivé cette volonté de s'établir en région.

La pratique urbaine de régionalisation ne peut fonctionner sans l'apport d'organismes partenaires en région qui assurent une partie de l'accompagnement lors de l'exploration, du processus d'embauche ou au moment de l'établissement d'une PI. Dans un contexte de réductions budgétaires gouvernementales, il est plus difficile de développer et de maintenir ces liens. Par ailleurs, le fait, pour un organisme, d'avoir des partenaires privilégiés en région ne garantit pas systématiquement que ces partenaires pourront influencer le processus d'embauche des PI. Les conseillers de PROMIS sont amenés à tenir compte des partenaires régionaux dans leur soutien aux PI et à assurer le lien avec les employeurs régionaux.

Par ailleurs, la pratique d'un conseiller en régionalisation implique un autre degré de complexité puisqu'il correspond à un projet de vie pour le candidat et sa famille. Les conseillers composent ainsi, régulièrement, avec un bagage émotif important de la part des PI.

Faible attractivité des régions : Un deuxième défi à relever pour les conseillers consiste à composer avec la faible attractivité des régions québécoises auprès des PI. Plusieurs éléments y contribuent : la méconnaissance des régions et, de façon plus marquée chez les nouveaux arrivants, l'absence de repères culturels d'importance en région (tels que la nourriture ou les lieux de culte par exemple). De plus, bien qu'il existe de nombreux médecins, ingénieurs et juristes dans toutes les régions, plusieurs personnes rencontrées mettaient en avant le faible niveau de qualification des emplois offerts en région, ce qui décourageraient les PI qualifiées de vouloir s'y établir.

Compétition entre organismes : Cette compétition s'exerce entre les organismes en régionalisation de Montréal. L'ensemble des organismes à Montréal aurait connu des difficultés de recrutement à Montréal et en région. Dans un tel contexte et en tenant compte des réductions budgétaires que certains organismes ont connu plus que d'autres, les relations entre les organismes peuvent être plus tendues et rendre plus difficile le travail à réaliser.



4.2 Les documents de transfert

Conformément aux objectifs particuliers de ce projet, l'intervention des professionnels de l'IRIPI a donné lieu à des **documents de transfert** que les conseillers ont pu consulter, puis ils ont pu donner leurs commentaires lors d'une table d'échange. Ces documents contiennent les analyses issues de la collecte de données auprès des PI, des conseillers et des acteurs clés. Le premier document portait sur le portrait des pratiques des conseillers en matière de régionalisation, les enjeux et les défis rencontrés dans leur pratique. Le second document de transfert s'intéressait aux profils et aux parcours de régionalisation des PI, les difficultés rencontrées, les éléments facilitants, ainsi que l'aide reçue avant et après leur départ en région. Enfin, le troisième document de transfert portait sur le processus de préparation à la régionalisation et de ce qui pouvait être fait pour maximiser sa portée et son efficacité.

4.2.1 Document de transfert n°1 : Portrait des pratiques des conseillers en régionalisation

Les chercheuses de l'IRIPI ont mené des **entrevues semi-dirigées** auprès des cinq conseillers¹¹ du PROMIS dans l'objectif de dresser un portrait des pratiques en régionalisation. Les principales questions d'entrevues concernaient : les pratiques en régionalisation du PROMIS, le travail effectué auprès des PI, l'identification des types de parcours chez les clients, leurs profils, leurs motivations pour aller en régions, leurs attentes et leurs besoins. Enfin, le travail avec les partenaires en région était également abordé. D'autres dimensions ont émergé au cours des entrevues, comme la problématique de recrutement des nouveaux arrivants, le rôle d'emploi dans le projet de régionalisation ou encore la possibilité de développer le soutien à l'entrepreneuriat en région. Les entrevues d'une durée d'une heure à deux heures ont été effectuées entre le 27 octobre 2015 et le 17 décembre 2015, dans les locaux du PROMIS pour la plupart.

Parallèlement aux entrevues, les chercheuses ont observé cinq activités de groupe du service de régionalisation, dont deux activités animées par les partenaires régionaux de PROMIS et une activité organisée par un partenaire qui a eu lieu en région :

- Activité de promotion du service de régionalisation dans un cours de francisation à l'Université de Montréal. Cette activité a été animée par un conseiller de PROMIS auprès d'immigrants récents (au total 19 participants). D'une durée de deux heures, l'activité a pour but de présenter les services en régionalisation de l'organisme, de faire connaître les avantages de l'établissement en région et d'expliquer la démarche type d'un immigrant suivi par un conseiller qui souhaiterait partir en région. Le conseiller répond aux questions des participants et les invite à prendre contact avec lui, afin de bénéficier des services de la régionalisation.
- Activité de suivi sur l'Attestation d'étude collégiale (AEC) *Intégration à la profession infirmière du Québec* du Cégep de Limoilou. Cette activité a été animée par un conseiller de PROMIS. Elle a pour but de préparer les participants inscrits à la formation aux démarches liées au déménagement et à la formation à Québec. Quatre PI ont participé à la rencontre, une autre a été inscrite, mais ne s'est pas présentée. La rencontre permet aux participants de poser les questions qui les préoccupent et d'exprimer les difficultés qu'ils vivent quant à leur déménagement à Québec et à la poursuite d'une formation à temps plein.
- Activité de recrutement (*speed jobbing*) en région (Montérégie). Ce projet pilote organisé par le Forum 20/20 de St-Hyacinthe et subventionné par Emploi Québec réunissait près d'une centaine de PI et plus d'une vingtaine d'entreprises de la région. L'activité consistait en de courtes entrevues de sept minutes impliquant les entreprises et les PI qui visaient à évaluer l'intérêt mutuel pour les postes à combler. Avant d'entamer

¹¹ Le masculin sera utilisé dans ce document sans distinction afin de simplifier et préserver l'anonymat des conseillers.

les séances de *speed jobbing*, une conférence sur la gestion de la diversité a été offerte aux représentants des entreprises alors qu’une présentation sur la région et sur le déroulement de l’activité a été réalisée auprès des PI. Ces dernières étaient inscrites à l’un des quatre organismes de régionalisation de Montréal. Les candidats avaient été préalablement sélectionnés en fonction de leur curriculum vitae. Pour ce qui est du PROMIS, 15 CV avaient été acheminés en vue de la présélection pour un total de huit candidats retenus. L’activité se déroulait durant un avant-midi au complet, incluant l’heure du dîner. Il a été mentionné que l’expérience avait été suffisamment concluante pour être répétée à raison d’une ou deux fois par année.

- Séances d’information sur les régions. Deux séances ont été observées, l’une animée par un agent de la région du Centre-du-Québec et l’autre par un agent de la région des Laurentides. Ce type d’activité vise à présenter la région, ses perspectives d’emploi et à expliquer les démarches à entreprendre pour réussir le projet d’établissement. Trois participants ont pris part à l’activité qui a duré environ deux heures. Une préoccupation récurrente soulevée par les participants concernait l’installation en région avant ou après l’obtention d’un emploi. Il a aussi été conseillé aux participants de bien apprendre le français et d’entamer les démarches d’obtention des équivalences de leurs diplômes.

Enfin, ce document de transfert nous a permis de voir les outils sur lesquels les conseillers s’appuyaient au début du projet. Ces outils sont récapitulés dans le tableau suivant :

Suivi client	Emploi, région, formation
Dossier client	Fiche PDF de présentation des régions
Ceri-ges	Normes du travail
Relance téléphonique post-établissement	Moteurs de recherche d’emploi
Pivot pour inscription et orientation des clients remplacé par Chef d’équipe ¹²	Offres d’emploi envoyées par courriel
	Vidéos accessibles sur YouTube – préparation d’entrevue d’embauche
	Plan d’action – départ en région pour suivre une formation
	Règles de comportement en emploi

¹² Il n’y a plus de pivot. Par contre un chef d’équipe travaille à soutenir les intervenants dans les modes d’interventions individuel. Note : La fonction de pivot n’est plus utile puisque la porte d’entrée au service n’est plus la même. Toutes les personnes immigrantes s’intéressant au service de régionalisation rencontrent maintenant une conseillère du service d’aide à l’emploi axée sur les régions et non une conseillère du PMD.

Nous le verrons dans les chapitres suivants, mais l'outil de « fiche de présentation des régions » est le seul des outils présentés ici que nous avons choisi de garder et bonifier. Les quatre outils proposés aux conseillers du PROMIS ont été développés « sur mesure », suite aux analyses contenues dans ces documents de transferts.

4.2.2 Document de transfert n°2 : Enjeu de la correspondance entre les profils des candidats et les régions du Québec

Le succès de la régionalisation repose sur des opportunités de rencontres avec les locaux, la présence ou non de structures d'accueil sur place, la personnalité des candidats à la régionalisation ou des opportunités professionnelles intéressantes. En réalité, il n'existe pas tant de *bons* profils en soi, mais plutôt de bons profils pour les bonnes régions. Globalement, les deux éléments clés motivant ou garantissant la réussite durable d'une régionalisation sont la possibilité de trouver un emploi (idéalement dans son domaine) et de se bâtir un réseau sur place. Cette recherche a révélé que d'autres éléments constituent également des déterminants de réussite, notamment le contexte familial dans lequel un candidat prépare son projet de régionalisation (la situation du conjoint, ses perspectives d'emploi et d'établissement dans la région ciblée et la situation des enfants, le cas échéant...).

Les entrevues de recherche menées auprès de PI et d'acteurs clés en Estrie et au Bas-Saint-Laurent dans le cadre de la présente étude semblent confirmer cette hypothèse d'un besoin d'arrimage, préalable au choix de l'établissement, entre le profil professionnel / sociodémographique des candidats et les caractéristiques / opportunités présentes dans les différentes régions.

Constats de la recherche

Malgré leur diversité, les régions n'offrent pas, de manière uniforme, d'emplois adaptés à tous les types de profils professionnels. Au contraire, certaines régions disposent de secteurs d'activité porteurs (domaine agricole, industriel, service et commerce, etc.) qui les distinguent fortement les unes des autres. Plusieurs acteurs régionaux en employabilité soulignent d'ailleurs les difficultés d'arrimer des emplois à des profils très qualifiés et /ou universitaires dans des régions s'appuyant essentiellement sur des emplois techniques. Plusieurs PI rencontrées qui avaient trouvé un emploi affichaient justement un profil technique. Il convient cependant de relativiser ces propos. Certes, le volume d'emploi technique était généralement supérieur chez les PI ayant trouvé un emploi en région; cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'existe pas de demande pour des emplois de niveau universitaire.

Dans les régions d'accueil, la perception de l'immigration peut, selon les dires de nos interviewés, grandement varier d'une personne à une autre. Il existe encore certaines régions où l'immigration est quasi invisible et exclusivement connue à travers les médias, ce qui se répercute de manière négative sur l'insertion socioprofessionnelle des PI (Vatz Laaroussi, 2010). La reconnaissance des diplômes et des compétences par les employeurs locaux, est un enjeu pour plusieurs PI interviewées. De manière plus générale, plusieurs acteurs clés évoquaient l'aspect souvent horizontal d'une carrière en zone rurale et la déconseillaient aux profils de PI « trop ambitieux ». Ces acteurs régionaux recommandent la régionalisation à des candidats aspirant avant tout à une certaine stabilité professionnelle dans la région. Il faut bien sûr nuancer ces propos ; cependant ils indiquent bien que, compte tenu de la

diversité inter et intra régionale, tous les profils de travailleurs ne sont pas uniformément répartis à travers le Québec. Certaines régions, voire certaines localités, ont leurs spécificités en matière d'emploi et des secteurs particuliers y connaissent un essor qui ne se retrouve nulle part ailleurs. Par ailleurs, il est également probable que certains employeurs préfèrent engager des personnes qu'ils connaissent, dont ils connaissent même la famille, plutôt qu'un nouveau venu dont on ne sait pas s'il va rester (Vaatz Laroussi, 2008). Cet argument a par ailleurs été répété par certains acteurs clés lors de la collecte de données. Il est crucial par conséquent d'indiquer en amont les secteurs d'activité porteurs (ou en croissance) pour les régions envisagées lors du processus de préparation au départ.

Par ailleurs, chez les PI rencontrées, le fait de partir avec un emploi augmentait clairement les chances de succès du projet de régionalisation. Les candidats à la régionalisation gagneraient bien entendu à obtenir un emploi *avant* de partir en région. Cependant, cela dépend une fois encore de la motivation poussant à la régionalisation. La formation en région joue pour également pour une part non négligeable dans ces raisons à partir de Montréal.

Pour les PI, les facteurs suivants s'avéraient être des éléments facilitants le succès du projet de régionalisation :

- Disposer d'informations claires, adaptées et à jour sur les emplois et les entreprises en régions dans toute leur diversité;
- Profiter de l'aide des conseillers en régionalisation à Montréal pour préparer le projet de régionalisation;
- Compléter une formation en région pour se faire connaître et reconnaître localement et faciliter l'insertion professionnelle. En revanche, les formations en région ne sont pas souvent subventionnées par Emploi Québec, ce qui dans certains cas pouvait être un frein.
- Faire des choix éclairés qui correspondent à un projet de vie défini *avant* le déménagement. Dans le cas contraire, le retour à Montréal pourrait être inévitable;
- Visiter la région convoitée;
- Recourir aux services des intervenants locaux qui sont des facilitateurs et participer à certaines activités locales (sociales ou professionnelles) pour s'intégrer plus rapidement;
- Être conscient du fait que, dans certains cas, le choix d'un cadre de vie ou d'un milieu favorable à la famille peut se faire au détriment de l'ascension professionnelle. Plusieurs préfèrent venir « en éclaireur » et seuls dans un premier temps, afin de faire les démarches administratives (recherche de logement, inscription des enfants à l'école, repérages), ou attendre la fin de leur période de probation.
- (Si nécessaire) Apprendre le français et suivre les cours de francisation;
- Manifester de bonnes capacités d'adaptation, d'ouverture d'esprit et savoir développer un réseau local, social et professionnel pour une intégration optimale.

Pour les conseillers et les acteurs impliqués, il s'avère important de :

- Mettre en contact les candidats à la régionalisation et certaines entreprises ayant besoin de main-d'œuvre ou prêtes à engager des PI, au besoin par l'intermédiaire d'un intervenant. Cela pourrait également se faire après l'emménagement en région, plus concrètement via des stages, si le candidat n'a pas trouvé d'emploi. Ces stages peuvent en effet déboucher sur des emplois; ils impliquent néanmoins que la PI puisse vivre le temps du stage sans salaire conséquent.
- Sensibiliser les RH et les employés à la diversité culturelle en milieu de travail en mettant l'accent sur l'accès à un bassin de travailleurs très diversifiés pour compenser la vague de départs à la retraite (2018-2020). Aux entreprises en expansion, il peut être nécessaire d'aborder les possibilités d'expansion sur de nouveaux marchés permises grâce aux PI décuplées par la possibilité de communiquer dans d'autres langues que le français ou l'anglais. Par ailleurs, pour certains employeurs, il est pertinent de répondre à une appréhension et montrer par l'exemple que les PI sont motivées et souvent prêtes à s'investir sur le long terme. Une fois encore, le processus de régionalisation est bidirectionnel, si le nouvel arrivant est tenu de s'adapter à la réalité locale, la région doit également mettre en place certaines actions pour rendre l'intégration possible.

Les régions du Québec ne sont pas uniformes et abritent une diversité à tous niveaux. Il est capital pour les immigrants de **se renseigner sur ces différentes réalités inter et intra régionales du Québec**, voire de se rendre sur place, afin de mieux cerner le nouvel environnement auquel il faudra s'adapter. Réciproquement, les conseillers doivent connaître ces régions en sachant par exemple quels types d'emplois elles ont à offrir, ce qui présuppose dans bien des cas d'avoir des liens avec les organismes communautaires locaux. Si les conseillers ont noué des contacts avec les intervenants en région, il leur sera ainsi bien plus aisé d'avoir une vision plus précise du cadre de vie et de ce que la région a à offrir. Si la connaissance des régions se fait en amont, le choix de la destination se fera de manière plus éclairée, ce qui augmentera les chances de rétention, une fois sur place.

Au-delà de la connaissance des spécificités propres à chaque région, il faut également souligner le fait que le cadre de vie ou les chances de décrocher un emploi peuvent grandement varier au sein d'une même région. Par exemple, le fait de vivre à proximité ou non d'une ville a un impact direct sur le mode de vie du nouvel arrivant en région. Outre le cadre de vie, de nombreux acteurs clés ont insisté sur le fait que la maîtrise du français et de l'anglais n'est pas aussi importante en région. Contrairement à Montréal, beaucoup de régions sont quasi exclusivement francophones. En ce sens, cette situation peut être un atout pour une personne immigrante venant d'un pays francophone et qui ne connaît pas l'anglais. Enfin, plusieurs acteurs clés ont rappelé que la question des distances devient rapidement centrale en zone rurale ; dans bien des cas, la voiture s'avère indispensable. Les transports publics, lorsqu'ils existent, ne suffisent généralement pas à couvrir les besoins de déplacements quotidiens au travail, à l'école des enfants, et plus généralement, aux services indispensables au quotidien. Au sein même d'une région, il est ainsi nécessaire de distinguer trois types de lieux de vie ayant un impact direct sur le mode de vie :

Les **centres urbains** comme Sherbrooke ou Rimouski, bien que plus petits que Montréal, permettent d'avoir accès aux universités, à des emplois qualifiés, à des communautés culturelles, ainsi qu'à de nombreuses activités sociales et culturelles. Pour certaines PI, cela peut représenter un compromis intéressant entre le besoin de proximité et une meilleure qualité de vie.

Certaines villes plus petites sont situées à **proximité** de Montréal et Sherbrooke (moins d'une heure). On y retrouve des centres communautaires et une diversité culturelle certaine. Les emplois en revanche sont souvent associés au domaine agricole ou à la transformation alimentaire et la diversité des profils recherchés y est bien moindre. Ce choix peut correspondre aux personnes souhaitant un cadre de vie plus tranquille, mais proche d'un grand centre urbain.

Le **Québec rural** est souvent synonyme de grands espaces. Les ressources, bien que présentes, sont souvent plus distantes. En revanche, de nombreux aspects comme la qualité de vie, l'aspect communautaire des petites localités, les activités de grand air et la vie de famille en font un choix de prédilection pour certaines PI. Un acteur clé rencontré lors de cette recherche affirmait d'ailleurs que les PI, ayant grandi en milieu rural, dans leur pays d'origine, vivaient une adaptation plus aisée en zone rurale au Québec. Précisons enfin qu'une autre distinction essentielle peut être faite à ce niveau : il existe en effet un Québec rural en développement (Saguenay), et un autre en voie de dévitalisation. Les dynamiques d'un type de région à l'autre sont également fort différentes et cela a un impact direct sur le parcours des PI venant s'y installer.

Propositions

À partir de cette collecte de données et d'un travail d'analyse, les chercheurs de l'IRIPI et du CIRADD ont dégagé les propositions suivantes pour faciliter l'arrimage entre les « bons profils » des candidats à la régionalisation et les « bonnes régions » :

- **Visite en région :** les candidats à l'établissement en région auraient tout à gagner à effectuer un ou plusieurs voyage(s) exploratoire(s) grâce au(x)quel(s) ils pourraient visiter les principaux lieux et rencontrer des personnes de la région lors d'une activité locale (festival, ou événement rassemblant des intervenants / du personnel scolaire / employeurs) afin de démystifier les régions et commencer à construire le réseau local. Certains organismes locaux disposent d'ailleurs de budgets spécifiques alloués à ces visites en région (c'est le cas de « Place aux jeunes en région » par exemple), ce qui apporte selon eux une plus-value indéniable pour la préparation au départ.
- **Voiture :** Il serait souhaitable que les personnes désirant vivre en zone rurale disposent d'un permis de conduire valide au Québec et d'une voiture. Certaines entreprises pratiquent le covoiturage, mais il est difficile de le savoir avant d'entrer en contact avec elles. De plus, il est pour le moins hasardeux de se reposer exclusivement sur le covoiturage pour l'ensemble de ses activités quotidiennes. Pour les PI souhaitant s'installer dans des villes comme Sherbrooke ou Rimouski, il est important qu'elles sachent si les transports en commun desservent les lieux où elles auront besoin de se rendre régulièrement.

- **Offres d'activités sociales, culturelles et/ou sportives :** Cet aspect jouait un rôle primordial, particulièrement la première année, pour beaucoup des PI rencontrées. En effet, ces personnes nommaient la solitude de ces premiers temps comme étant l'un des plus grands défis rencontrés dans leur installation. Dans plusieurs cas, cela avait même abouti à mettre fin au projet de régionalisation. Dans le cas d'une personne venant seule, les activités sociales et culturelles (incluant le sport, la musique, le jardinage communautaire, etc.) constituent des moyens importants pour se constituer un réseau. Il est donc suggéré aux conseillers de se livrer avec le candidat à une prospection de l'offre d'activités sociales dans la région de destination. Une autre solution consisterait à entrer en lien avec un organisme sur place et de se renseigner à ce propos. Ce lien est essentiel dans la mesure où il constitue très souvent le premier réseau. À travers les liens créés et les informations fournies, le nouvel arrivant pourra créer ses premiers repères, effectuer ses démarches et chercher un emploi si nécessaire. De plus, il pourra probablement y rencontrer d'autres PI vivant dans la région.
- **Présence de la communauté culturelle :** la présence de compatriotes peut jouer un rôle dans le choix d'une personne de venir s'établir dans un endroit en particulier. Or les acteurs clés interviewés mettaient aussi en avant le fait que retrouver sa communauté d'origine en région pouvait empêcher les nouveaux arrivants de s'ouvrir réellement aux locaux. Chez les PI rencontrées, les avis étaient plus partagés encore. La présence d'autres personnes immigrantes une fois en région était souhaitable pour certains, alors que dans d'autres cas, cela s'avérait quasi réhibitoire. D'où l'importance d'aborder ce point lors de la préparation au départ.

4.2.3 Document de transfert n°3 :

Enjeu de la préparation : des immigrants et des sociétés d'accueil en région

Les chercheurs qui s'intéressent à la question de l'intégration des immigrants soulignent le **caractère bidirectionnel du processus de l'intégration**, des immigrants à la société d'accueil et de la société d'accueil aux immigrants (Vatz-Laaroussi, 2001; 2011). Cette caractéristique du processus d'intégration peut être transposée à la problématique de régionalisation des immigrants établis initialement à Montréal ou dans une autre ville ou province. Ainsi la préparation des immigrants, d'une part, et des sociétés d'accueil en région, d'autre part, est nécessaire à une intégration durable. C'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel au Québec où, malgré les mesures du gouvernement, la grande majorité des nouveaux arrivants s'établissent toujours à Montréal tandis que les régions peinent à attirer la main-d'œuvre et à assurer le dynamisme régional. Ceci étant dit, les immigrants ne peuvent pas devenir, dans le cadre de ces mesures de régionalisation, des acteurs du développement local sans que leur soit offerte la possibilité de réaliser leur principal projet migratoire, celui de l'insertion et de la mobilité sociale et professionnelle.

Les entrevues menées dans le cadre de la présente étude auprès de PI et d'acteurs clés, en Estrie et dans le Bas-Saint-Laurent, corroborent la thèse de la nécessité d'un engagement mutuel, d'une part chez les immigrants afin de bien préparer leur établissement en région et, d'autre part, dans les régions afin d'accueillir les immigrants qui souhaitent s'y établir. Selon les immigrants interviewés au cours de l'étude, la décision d'aller en région est généralement motivée par **l'emploi**, parfois par la

formation (ou par l'emploi et la formation de leur conjoint ou conjointe). Plus rarement, la **préférence pour la vie dans une petite ville ou à la campagne** est évoquée par les immigrants comme déclencheur principal du projet de régionalisation. Cependant, chez les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude, la plupart avaient attendu d'avoir un d'emploi avant d'aller s'établir en région. Dans un seul cas, la région de destination a été choisie lors d'une visite exploratoire, et le déménagement a eu lieu avant d'y trouver un emploi. La régionalisation par l'emploi (ou la formation) introduit une certaine limitation quant au choix de la région. Les immigrants vont là où ils peuvent trouver des opportunités intéressantes en lien avec leur projet professionnel et, plus concrètement, décrocher un emploi ou suivre une formation.

Enfin, dans plusieurs cas, des personnes interviewées ont décroché un emploi rapidement avant même une quelconque préparation au départ; il peut se passer moins d'une semaine parfois entre l'entrevue d'embauche en région et l'entrée en fonction. Dans ces cas-là, la **préparation au départ se fait en accéléré** et une **étroite collaboration avec les organismes communautaires du lieu de destination** peut s'avérer essentielle pour éviter certains écueils. Ces écueils, comme le manque de connaissance de l'endroit où on va s'établir, peuvent à moyen terme faire périliter le projet de régionalisation.

Le degré de **connaissance de la région** de l'établissement varie beaucoup d'une PI à l'autre. Chez les candidats à la régionalisation, on trouve des personnes qui ne connaissent quasiment rien de l'endroit où elles vont s'installer et, de l'autre côté, celles, très rares, qui ont effectué plusieurs visites en région avant de s'y installer. Entre ces deux pôles se situent ceux et celles qui prennent le temps de se renseigner à distance, utilisent les services des organismes de régionalisation, effectuent une visite exploratoire individuelle ou organisée par les organismes, ou participent à des salons de l'emploi en région. Cependant, les contraintes économiques, les exigences familiales peuvent rendre ces visites exploratoires difficiles pour certains. Enfin, les circonstances dans lesquelles naît le projet de régionalisation peuvent également déterminer le degré de préparation des candidats. Le fait de trouver un emploi avant même d'avoir pu entreprendre les démarches de régionalisation implique souvent de devoir déménager en une à deux semaines.

Propositions concernant l'emploi

Avant de prendre la décision de déménager dans une région, il est recommandé aux conseillers de bien se renseigner sur la compatibilité entre le profil des candidats, leurs aspirations et ce que la région a à offrir. Plusieurs immigrants interviewés ont déménagé en région après y avoir décroché un emploi dans leur domaine d'activité. Ceux qui ont accompagné ou rejoint leur **conjoint** déjà établi en région effectuaient habituellement la recherche d'emploi une fois sur place sans nécessairement connaître les opportunités d'emploi existantes, ni disposer des réseaux professionnels pertinents. Or si le ou la conjointe ne trouve pas d'emploi et n'a pas de cercle social, il est très courant, comme le rappelaient plusieurs acteurs clés, que cela crée de sérieuses frustrations quant à son nouveau milieu de vie. Plusieurs interviewés avançaient même que cela avait l'un des éléments majeurs expliquant leur départ de la région dans la mesure où la solitude était, dans de nombreux cas, extrêmement pesante sur les épaules du conjoint sans travail. Cette frustration avait un impact direct sur le couple. Il est donc essentiel **qu'en cas de départ en couple, les deux partenaires puissent jouer un rôle actif dans**

la préparation de leur départ. Les personnes qui se sont installées en région sans avoir un emploi au préalable soulignaient d'ailleurs dans la présente étude le temps relativement long pour y trouver un emploi dans leur domaine. Un autre point est ressorti pendant la collecte de données, montrant qu'un départ en couple ou en famille pouvait à l'inverse faciliter l'établissement. Si les deux conjoints n'avaient pas de réseaux en arrivant en région, le fait d'être à deux pouvait rendre le sentiment de solitude, évoquée à plusieurs reprises dans les entrevues avec les PI, plus supportable. Si l'emploi est généralement un des principaux déclencheurs du projet, le fait de disposer d'un réseau social sur place est un levier de rétention majeur. Voilà pourquoi il est essentiel, dans la mesure du possible, de **s'intéresser aux moyens de créer un réseau social avant même le départ en région.** Cela peut notamment prendre la forme d'une prospection des activités sociales qu'on peut y pratiquer, du bénévolat ou des formations.

L'emploi étant le principal moteur de l'établissement et de rétention en région, la recherche d'emploi active et structurée devrait constituer un élément essentiel dans la préparation du candidat. Cela implique de :

- A. Consulter les organismes (de régionalisation) montréalais et éventuellement les organismes établis dans les régions d'intérêt pour :
 - Se renseigner au sujet des secteurs d'activité porteurs et des entreprises qui embauchent dans la région visée;
 - Consulter régulièrement les offres d'emploi;
 - Établir une liste d'entreprises cibles et entrer en contact avec des employeurs ou d'autres personnes qui travaillent dans les entreprises d'intérêt;
 - Adapter son CV, sa lettre de présentation et, dans le cas échéant, son portfolio;
 - Se préparer à l'entrevue – simulation d'entrevue;
- B. Se faire aider pour se rendre à l'entrevue (aide matérielle et/ou accompagnement);
- C. Se renseigner sur les possibilités d'emploi de conjoint / conjointe :
 - Évaluer les possibilités de travail dans le domaine professionnel;
 - Chercher les services d'aide à la recherche d'emploi ou d'orientation professionnelle;
 - Évaluer les possibilités de formation/études;
 - Préparer un plan de carrière.

Auprès des conseillers, le lien avec les différents organismes régionaux pourrait, ici aussi, être renforcé. Cela aurait l'avantage d'offrir une plus grande visibilité aux offres d'emplois des différentes régions, des salons de l'emploi régionaux ou même des opportunités de formation. Notre recherche nous a appris à ce propos que les **liens entre les organismes** de régionalisation montréalais et les organismes du Bas-Saint-Laurent étaient souvent réduits à la portion congrue. Or si les offres d'emploi constituent un puissant incitatif à la régionalisation, il faut en premier lieu que ces offres de régions puissent arriver jusqu'à Montréal pour y être diffusées.

La **recherche de logement** en région semble constituer une difficulté particulière dans certains cas :

- A. la personne ne connaît pas du tout la ville ou la municipalité où elle doit s'installer et ne bénéficie pas d'aide d'un organisme, comme dans le cas d'immigrants qui doivent déménager en région dans des délais très courts;
- B. la personne fait face à de la discrimination (une fois rendue sur place, elle se fait dire que le logement est déjà occupé ou alors se elle ne se voit proposer que des logements de mauvaise qualité);
- C. la personne est liée par un bail dans son lieu de résidence et ne trouve pas de repreneur pour les mois restants, et se retrouve donc obligée de payer deux loyers.

Lors de la collecte de données, le cas d'un employeur qui a fourni le logement durant le premier mois à son nouvel employé immigrant mérite d'être souligné. Dans ce cas, la personne nouvellement arrivée en région avec sa famille a eu un mois pour connaître la ville et choisir le quartier et le logement où la famille voulait habiter.

Propositions concernant le logement

Compte tenu de certaines difficultés évoquées par les PI et les acteurs clés quant à la recherche de logement, il est possible de penser à :

- A. Effectuer une recherche de logement avec l'aide des organismes d'accueil des PI (et s'occuper rapidement de la cession de bail actuel le cas échéant):
 - en s'appuyant sur l'aide des organismes en région : certains peuvent avoir pour mission l'aide à la recherche de logement ou promulguer des conseils sur les endroits où il est pratique et agréable de vivre;
 - en analysant plusieurs possibilités de logement avant de s'engager dans un bail;
 - en consultant plusieurs offres de logements avant de prendre la décision;
- B. Envisager la possibilité d'occuper un logement temporaire durant la période de probation;
 - Se renseigner si l'employeur peut fournir un tel logement;
 - Se renseigner si les organismes en région offrent une telle possibilité ou s'ils peuvent aider à trouver un tel logement.

Le projet de la régionalisation, au même titre que le projet de l'immigration, devrait être planifié et préparé, d'autant plus quand il est question de partir accompagné d'un conjoint et/ou des enfants. Cette planification inclut des éléments évoqués précédemment en lien avec la connaissance de la région, la recherche d'emploi et de logement, mais aussi d'autres éléments à prendre en considération avant de partir dans la région de son choix, notamment :

- Les règles du marché locatif – qu’est-ce qu’un bail ? Quelles sont les obligations et responsabilités du locataire/locateur ?
- Le bail actuel – Est-il possible de le rompre sans avoir une pénalité à payer ? Sinon, comment trouver un repreneur ?
- Le permis de conduire – Le permis de conduire détenu est-il valide au Québec ? Sinon, quelles sont les démarches ?
- La connaissance de la région – Comment obtenir les informations fiables et à jour au sujet d’une région ?
- Le véhicule – Est-il nécessaire d’avoir une auto pour pouvoir se déplacer ?
- Logement – Quel organisme peut aider à trouver un logement de qualité ? Sinon comment trouver un tel logement ? À quel moment signer un bail ?
- L’emploi – Quel organisme peut aider à trouver l’emploi souhaité ? Quelle méthode utiliser pour trouver un tel emploi ? Si l’entrepreneuriat – Quels programmes ou initiatives de soutien à l’entrepreneuriat en région existent-ils ?
- Le conjoint(e) – Quelles sont les attentes du/de la conjoint(e) quant à la vie en région ? Quelles sont les perspectives professionnelles du conjoint ou de la conjointe ? Quelle aide est-il possible d’obtenir pour faciliter son insertion en région ?
- Le déménagement – Est-il possible d’obtenir de l’aide au déménagement en région ? À quel moment faire déménager la famille ?
- Les services – Quels services sont accessibles et à quel moment s’y inscrire ?
 - i. École et activités parascolaires des enfants;
 - ii. Santé;
 - iii. Formation, études;
 - iv. Service d’aide à la recherche d’emploi et/ou d’orientation professionnelle;
 - v. Francisation;
- Le réseau de contacts – Comment développer les contacts en région ?

Au cours des entrevues avec les acteurs-clés dans les deux régions cibles, la question du **rôle de la population locale dans l’accueil et la rétention des PI** a été soulevée régulièrement. Il apparaît en effet que l’intégration sociale des immigrants est tout aussi importante que leur intégration professionnelle. En conséquence, pour faciliter l’intégration des immigrants, il semble également nécessaire de travailler sur l’ouverture de la population locale envers les immigrants tant pour déconstruire les préjugés persistant à l’égard des immigrants ou de certaines cultures, que pour démontrer les avantages de l’établissement des immigrants pour le dynamisme de la région. Les acteurs clés interviewés mentionnent également le besoin de stimuler les rencontres entre la population locale (chez les représentants politiques, les entrepreneurs, dans les journaux régionaux...) et les immigrants afin d’impliquer ces derniers dans les réseaux locaux et créer des liens. Cependant, dans le cadre du

présent projet, il n’y avait globalement que peu de marge de manœuvre pour toucher ces différentes instances. En revanche, les outils développés ont été pensés dans le but de favoriser la concertation entre les organismes de régionalisation de Montréal et les organisations et donc de toucher différents types d’acteurs.

Les organismes d’accueil des immigrants, en raison de l’expertise développée dans le travail avec les PI et d’une connaissance du milieu d’accueil, pourraient être des facilitateurs tout indiqués, dans la rencontre entre les immigrants et les locaux pour intervenir rapidement dans le cas de problèmes ponctuels de cohabitation. De nombreux jouent d’ailleurs déjà ce rôle. Cependant, il ressort également de cette étude que ces organismes d’accueil auraient besoin de plus de ressources pour pouvoir jouer ce rôle de facilitateurs tout en accompagnant les immigrants dans le soutien aux familles, l’accompagnement en emploi ou la recherche de logement par exemple.

Pour plusieurs acteurs clés régionaux, **préparer les employeurs à l’embauche de main-d’œuvre immigrante** revêtait un aspect **essentiel**, tant en raison de la pénurie de main-d’œuvre annoncée par Emploi Québec (2012), que pour **faciliter l’intégration des PI en région**. À ce titre, une politique d’inclusion plus globale, telle que celle qui a été mise en place par la ville de Sherbrooke au début des années 2000, peut constituer l’exemple d’une initiative locale concertée (Ville de Sherbrooke, 2009)¹³. Les résultats obtenus par ce genre d’initiative, comme ce fut le cas à Sherbrooke récemment, sont encourageants et créent de réels espaces de dialogues entre les nouveaux arrivants en région et la population locale. Ces espaces se sont révélés essentiels dans la création de réseaux sociaux et professionnels. D’autre part, l’établissement d’immigrants en région peut également soulager plusieurs secteurs d’activité en pénurie de main-d’œuvre (Emploi Québec 2012) **et ainsi contribuer au dynamisme de la région**.

Propositions structurelles

L’augmentation du nombre de PI partant en région et leur rétention font l’objet de politique provinciale depuis de longues années. Sur le terrain, les organismes communautaires et d’autres structures prennent le relai pour faciliter le processus de régionalisation des PI. Cependant, selon plusieurs PI et acteurs clés rencontrés, beaucoup de choses peuvent également être faites à l’échelle municipale. L’analyse des données collectées nous a ainsi permis de formuler les recommandations suivantes :

- A. **Élaborer un plan de communication de la politique de l’attraction des immigrants en régions et des enjeux de la régionalisation;**
 - i. Impliquer les médias locaux;
 - ii. Impliquer les décideurs, leaders d’opinion, acteurs clés du milieu;

¹³ Ville de Sherbrooke (2009). *Politique d’accueil et d’intégration des personnes immigrantes*. En ligne : https://www.ville.sherbrooke.qc.ca/fileadmin/fichiers/democratique/pol_immigrationfr2009.pdf.

B. Mettre en place des mesures d'accueil et d'intégration à tous les niveaux;

- i. Organismes communautaires et organismes d'accueil;
- ii. Entreprises;
- iii. Pouvoirs locaux;
- iv. Écoles;
- v. Services à la communauté;
- vi. Francisation et autres cours de français;
- vii. Reconnaissance des acquis et des compétences;
- viii. Formations subventionnées;

C. Prévenir la discrimination;

- i. Accès aux logements;
- ii. Accès aux emplois;
- iii. Accès aux services;
- iv. Soutien, conseil et recours en cas de discrimination, harcèlement, racisme;

D. Établir un dialogue entre la population locale et les immigrants;

- i. Activités sociales et culturelles;
- ii. Activités sportives;
- iii. Jumelage;
- iv. Possibilités de bénévolat;
- v. Voisinage;
- vi. Créer un réseau de facilitateurs.

Les résultats atteints :

La construction des outils de régionalisation de l'immigration

Pour répondre aux différentes problématiques et défis relevés dans le chapitre précédent, l'IRIPI et le CIRADD ont conçu une **trousse d'outils évolutifs**¹⁴ pour les conseillers en régionalisation. Ces outils ont été développés à partir d'observations (6) et d'entrevues quant aux pratiques des conseillers en régionalisation. Ils sont aussi le produit de l'analyse des éléments recueillis auprès des PI et des acteurs clés lors de la collecte de données. Les points de vue de ceux ayant vécu un projet de régionalisation, et ceux les ayant accompagnés dès leur arrivée, nous ont permis de mieux cerner les aspects essentiels à une régionalisation réussie. Ces outils permettront également de préparer au mieux les candidats, tout en pérennisant les actions posées par les conseillers. Nos observations ont ainsi permis de montrer qu'en cas de départ d'un conseiller, ses contacts, ses initiatives et les collaborations nouées ne lui survivaient pas dans bien des cas. Les outils développés prennent également en compte ce problème de transfert en proposant par exemple des bases de données communes et accessibles à tous (sur l'intranet de l'organisme par exemple). Cela permettra à terme de renforcer les liens avec les organismes et institutions en régions, voire d'en développer de nouveaux. Enfin, tenons compte du fait que ces outils appuient les interventions des conseillers sans les complexifier pour autant. Ils sont souples d'usage et s'adaptent à une diversité de registres possibles, selon que le projet de régionalisation de la PI s'inscrive dans une démarche professionnelle, de formation ou autre.

5.1 Outil 1 : Cartes mentales et test d'adaptation au changement

Cet outil a été construit en collaboration étroite avec les conseillers du PROMIS. À partir des analyses et des faits saillants contenus dans les documents de transfert, les chercheurs de l'IRIPI ont fait une liste des aspects à prendre en compte lors de la préparation au départ en région. Ainsi, comme nous l'avons évoqué précédemment, le fait de systématiquement tenir compte de l'intégration du conjoint ou encore l'importance de pouvoir se construire un réseau rapidement y ont été intégrés. Tous ces éléments sont ensuite devenus des questions que les conseillers poseraient aux candidats. À chaque étape de ce processus, les chercheurs soumettaient leurs analyses (lors des tables d'échanges notamment) et les différentes itérations de ce questionnaire. Ces discussions multiples permirent d'affiner la pertinence de l'outil, tant pour les PI, que pour les conseillers qui l'utiliseraient. Ces derniers, par leur collaboration, commençaient ainsi déjà à se l'approprier. Cette appropriation s'intensifia pendant la phase de test de l'outil, aspect sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

¹⁴ Les cinq outils se trouvent à l'ANNEXE 1 de ce Rapport. L'évolutivité des outils dépendra des besoins émergents des conseillers en régionalisation.

Lors de cette phase de test, il a ainsi été décidé de donner un aspect plus visuel à ce questionnaire en lui donnant la forme de cartes mentales. Ce format, bien plus visuel et plus souple d'utilisation qu'un questionnaire classique permet à un conseiller expérimenté de s'assurer qu'il aborde bien tous les thèmes essentiels au départ en région. Un conseiller moins expérimenté pourra en plus, s'appuyer sur une fiche synthétisant les questions centrales pour chacune des thématiques abordées. Enfin, relevons que ce fut une des conseillères du PROMIS qui réalisa en grande partie le visuel de la carte mentale de ce questionnaire.

Enfin, l'analyse des données collectées nous a appris qu'au-delà du profil des régions et des aspirations des candidats, la faculté d'adaptation au changement de ces derniers était également un élément déterminant dans la réussite du projet de régionalisation. Or, les conseillers du PROMIS disaient que ces éléments étaient souvent difficiles à évaluer chez les PI pendant les quelques rencontres précédant leur départ en région. Les chercheurs de l'IRIPI sont donc partis du postulat que les immigrants étaient, par définition, des personnes ayant déjà vécu d'importants changements lors de leur arrivée au Québec. De la même manière, ils avaient déjà connu auparavant les préparatifs précédant un déménagement dans un nouveau milieu de vie, ainsi que le stress et de l'incertitude propres à ce contexte. À la lumière de ces éléments, la professeure au collège Maisonneuve associée à cette recherche¹⁵ réalisa une **grille** visant à évaluer cette faculté **d'adaptation au changement**. Grâce à cette grille d'analyse, le conseiller pourra isoler certains moments clés relatifs à la préparation du déménagement. Il verra ensuite comment, selon les stratégies mises en place, cette personne a réussi à surmonter, ou non, les difficultés survenues lors de ces moments clés. Compte tenu des données collectées et de certaines discussions avec les conseillers, il a été décidé que les cinq « compétences » suivantes étaient déterminantes pour mieux cerner le potentiel d'adaptation du candidat à la régionalisation :

- Sens de l'initiative;
- Gestion du stress et résilience;
- Adaptation au changement;
- Sociabilité et expression émotionnelle;
- Affirmation positive et résolution de conflits.

L'utilisation de cet outil est à la discrétion des conseillers en régionalisation, pour les personnes dont ils auraient du mal à déterminer le potentiel d'adaptation par exemple.

¹⁵ Cette professeure, qui a par ailleurs mis sur pied une entreprise de conseils en micro gestion en milieu de travail, s'est appuyée sur plusieurs tests de personnalité utilisés en entreprise pour développer un test d'adaptation au changement. Ce test consiste à faire raconter au candidat à la régionalisation son parcours d'immigration l'ayant mené au Québec.

5.2 Outil 2 : Aide-mémoire de départ en urgence

Cet outil a été élaboré dans l'optique de faciliter l'encadrement des candidats vivant une situation de départ en urgence – généralement, car ils ont obtenu un emploi avant de pouvoir préparer leur départ en région. Les chercheurs de l'IRIPI et du CIRADD sont donc partis des thèmes abordés dans le cadre d'un départ « classique » (outil 1). Ils ont ensuite essayé de comprendre ce qui, malgré l'urgence pouvait être fait à Montréal et ce qui devrait l'être, une fois arrivé. Lors des rencontres avec les conseillers, les chercheurs ont, une fois encore, insisté sur l'importance des liens avec les organismes en région. Une concertation systématique entre le PROMIS et l'organisme de région permettrait de mieux coordonner ce départ et de s'assurer d'une compréhension commune de ce qui est « urgent » et des aspects à prendre en compte. En plus des données du terrain, les conseillers ont nourri les chercheurs d'exemples issus de leur pratique tout au long du projet. Ces derniers ont ainsi rappelé à plusieurs reprises l'importance de la résiliation de bail à Montréal et des possibilités qui s'offraient lorsqu'on devait déménager très rapidement. Cet outil condense donc toutes les questions que les conseillers passent en revue avec des candidats « en situation d'urgence ».

À un niveau opérationnel, les conseillers ont insisté à plusieurs reprises sur l'importance de rendre cet aide-mémoire le plus concis possible. En effet, lors d'un départ en urgence, le candidat doit faire un très grand nombre de démarches en un temps extrêmement court. Son esprit est accaparé par ces démarches, aussi pour que cet outil soit d'une aide réelle, il était essentiel que le questionnaire soit court et parfaitement intelligible. Les premières itérations de l'outil ont abouti à un questionnaire conditionnel, dont, les questions variaient en fonction des réponses données. Cependant, encore une fois, les conseillers souhaitaient avoir un document qu'ils n'aient pas à feuilleter pour arriver à la question pertinente. De plus, l'aspect conditionnel de certaines réponses pouvait être de confusion chez les conseillers. Ces derniers disaient au contraire préférer avoir une vue d'ensemble des thèmes à aborder, le tout dans un format plus visuel. Le questionnaire est donc devenu une carte mentale, avec des questions d'appui, comme ce fut le cas avec le premier outil.

5.3 Outil 3 : PowerPoint sur les régions / Carte interactive Prezi

De nombreuses personnes immigrantes ne connaissent pas, ou très peu, les régions du Québec. Elles peuvent en avoir entendu parler à l'occasion de discussions avec des collègues ou amis et rester sur cette première impression; dans de nombreux cas, cela est précisément la raison pour laquelle, leurs perceptions sont biaisées ou inexactes. Les connotations induites par le vocable « région éloignée » agissent également sur les perceptions. Ainsi, il existe évidemment de nombreux clichés à propos des régions du Québec qui sont une source de craintes, de peurs ou parfois, au contraire, une vision idéalisée et romantique de ces mêmes régions. De plus, les régions occupent peu de place dans l'espace médiatique comparativement à Montréal. Les préjugés envers les régions se trouvent ainsi renforcés par la méconnaissance à leur égard.

Cet outil vise donc à **éclairer les candidats à la régionalisation dans la sélection d'une région de destination, en donnant les secteurs d'activités en croissance dans chacune de ces régions.**

Y sont également abordés les perspectives de formation, les organismes d'entrepreneuriat. Au verso, trois villes de trois tailles différentes y figurent. Pour chacune d'entre elles, on peut y trouver des indicateurs sur la densité démographique, mais aussi les CLE ou les commissions scolaires. Cet outil se décline sous la forme d'un **PowerPoint** (pour les rencontres individuelles) ou d'une carte interactive de type **Prezi** (pour les présentations de groupe sur grand écran). Le PowerPoint condense des informations pertinentes sur les régions, comme les secteurs d'activités porteurs, les possibilités de formation, ainsi que des renseignements sur les petites, moyennes et grandes villes de chacune des régions en question. Les conseillers du PROMIS ont, d'autre part, évoqué la possibilité d'imprimer ces informations sous forme de fiches à remettre à leurs participants, dans le cadre de rencontres individuelles. Ils pourront ainsi montrer de manière synthétique dans quelle mesure la région répond, ou non, aux aspirations aux candidats à la régionalisation.

La plupart des informations contenues dans ces fiches garderont leur pertinence quelques années. Il est peu probable en effet que les secteurs en croissance évoluent ou le type de formations changent radicalement à court terme. Néanmoins, il sera utile de mettre certaines de ces informations à jour après deux ou trois années pour connaître les nouvelles formations offertes par exemple. Dans cette perspective, il a été fortement suggéré aux conseillers de valider ces informations auprès des intervenants en région, à l'occasion du départ d'un candidat dans la région en question. Il serait aisé et rapide dans ces cas de figure de demander à son vis-à-vis si « le CPE de Louiseville » existe toujours par exemple. Notons par ailleurs que l'information en format Prezi demeure plus générale que l'information en PowerPoint. Les PowerPoint sont en effet constitués de deux fiches par région quand les Prezi n'en ont qu'une. Étant donné que les Prezi se destinent davantage aux présentations de groupe, il fallait par conséquent moins de contenu et plus de visuels. De plus, ces rencontres de groupe se tiennent généralement avec des personnes qui envisagent un départ en région, mais qui peuvent se rétracter en cours de route, et ce, pour diverses raisons. Il était donc important de ne pas les noyer sous des informations indigestes, mais plutôt de leur donner envie d'en savoir plus. Cette présentation permet une visualisation heuristique de l'ensemble des informations et offre également la possibilité d'accéder directement à la région d'intérêt de la personne immigrante, sans avoir à chercher dans un document PowerPoint.

5.4 Outil 4 : Grille des organismes en région

Ainsi que nous l'avons signalé précédemment, la collaboration entre les organismes de régionalisation montréalais et les acteurs travaillant à l'accueil des immigrants est essentielle, et ce, tant lors de la préparation au départ que de l'arrivée en région. De plus, les conseillers nous ont appris que lorsque l'un d'entre eux arrêta de travailler, il était fréquent que les contacts que ce dernier avait noués disparaissent avec eux. L'idée prévalant à la création de cet outil était donc de **pérenniser ces contacts et le travail fait par les conseillers**. Pour cette raison, cet outil prend la forme d'un annuaire d'organismes en région (sous forme de grille Excel) travaillant avec les immigrants et avec lesquels les conseillers pourraient avoir besoin de travailler. Cependant, à plusieurs reprises les conseillers avaient mis en avant le fait à quel point leur mandat était exigeant et ne leur laissait pas la marge nécessaire pour augmenter leur charge de travail. Il était donc impératif que les outils développés n'alourdissent pas cette charge de travail.

Le développement de cet outil s'est donc fait en tenant compte de ces différents éléments. Au cours des discussions avec les conseillers, il s'avérait que la plupart des contacts avec des organismes de région étaient faits pendant la préparation au départ d'un candidat. Les chercheurs ont donc développé une grille à utiliser entre deux rencontres conseiller-candidat. En fonction des besoins exprimés par le candidat et de la région envisagée, le conseiller, comme à son habitude, ferait des recherches sur internet et contacterait les organismes locaux pertinents. Lors de cette opération, les conseillers n'auraient qu'à noter dans cet outil les contacts de la personne ressource avec laquelle ils sont en relation, les services offerts par l'organisme ainsi que le type de collaboration nécessaire dans ce cas précis. Cette **grille serait commune à tous les conseillers d'un même organisme** pourrait donc bénéficier à toute l'équipe. Ainsi, si cela s'avérait nécessaire, il serait bien plus aisé de reprendre le suivi d'un dossier si le conseiller en question était dans l'impossibilité de mener cet accompagnement à son terme. **Les conseillers enrichiront donc cette grille à chacun de leurs accompagnements** des candidats à la régionalisation et les contacts développés par un conseiller. Cet outil permettra donc de s'appuyer sur un **réseau d'organismes en région**, plutôt que de repartir de zéro quand un conseiller en régionalisation arrête de travailler.

Par ailleurs, les conseillers nous ont en effet appris que la plupart des contacts noués avec les organismes en région étaient généralement avec des organismes situés à moins de trois heures de route de Montréal. À terme, cet annuaire comprendra les contacts d'une grande partie des organisations en région pouvant accompagner les PI. En disposant de cette base, **développer des partenariats ou mener des actions communes** se fera plus aisément, car les conseillers sauront quels sont les organismes présents au Québec et les services qu'ils offrent. Mieux, ils auront déjà établi, voir cultivé, des liens avec les intervenants travaillant dans ces organismes.

Enfin, rappelons que les organismes d'accueil des immigrants n'offrent pas tous les mêmes services. Dans certaines zones rurales, les organismes se font beaucoup plus rares ou sont situés trop loin pour envisager s'y rendre régulièrement; par conséquent, il est parfois nécessaire de passer directement par le travailleur social d'un CSSS plutôt qu'un organisme pour obtenir certains services. Dans ces cas, là, le conseiller est invité à inscrire l'organisme complémentaire offrant les services dont le candidat à la régionalisation a besoin. Pour finir, soulignons que cet outil nécessitera des mises à jour de la part des conseillers de l'organisme. Il conviendra par exemple de valider que l'organisme existe toujours et qu'il offre les mêmes services. Cependant, ces démarches peuvent se faire rapidement à l'occasion de l'accompagnement d'un candidat qui partirait justement dans cette région.

5.5 Outil 5 : Grille de jumelage entre candidats du PROMIS

Une fois encore, l'idée de cet outil est née lors de la collecte de données. Plusieurs PI regrettaient en effet ne pas avoir connu des personnes ayant **vécu une expérience similaire d'établissement en région**. Ce point de vue relevait aussi bien de l'idée de pouvoir s'appuyer sur l'expérience d'une personne ayant vécu un parcours comparable, que du besoin d'une personne ouvrant sur un **réseau**, une fois sur place. Certains acteurs clés présentaient d'ailleurs les initiatives de **jumelage** comme un « accélérateur » dans l'intégration des candidats. Cet outil n'est en aucun cas une remise en cause du travail réalisé par les organismes régionaux, certains ont d'ailleurs eux-mêmes mis en

place des programmes de jumelage; cependant, le fait d'interagir avec une personne avec laquelle on partage une expérience comparable constitue un réel plus, dans bien des cas. Cette plus-value, basée sur l'expérience vécue, serait plutôt complémentaire aux services proposés par les organismes communautaires d'accueil présents dans la localité.

Concrètement, peu de temps avant le départ d'un candidat, le conseiller demandera au candidat s'il souhaite être mis en contact avec une PI ayant vécu le processus de régionalisation et vivant à proximité. Si le PROMIS a effectivement accompagné un ancien candidat vivant toujours dans cette localité, et que ce dernier avait donné son accord, il sera alors possible de les mettre en contact. À un niveau éthique, l'ancien candidat aurait logiquement le pouvoir de décider comment il souhaite être sollicité (téléphone ou juste courriel par exemple) et jusqu'où il serait prêt à aller : rencontrer ou non la personne, parler de l'emploi ou de l'intégration sociale dans la région, faire une visite des endroits « importants » à connaître. Dans le meilleur des cas, il pourrait partager son expérience, ses « bons coups », comme certaines erreurs à éviter, le présenter à des amis sur place, voire des employeurs potentiels. L'ancien candidat aurait également tout le loisir de se rétracter si, pour une raison ou une autre, il venait à changer d'avis. Cependant, cela permettrait également aux conseillers du PROMIS d'assurer un suivi sur le plus long terme avec cette PI installée sur place depuis au moins un an. Ce que certains conseillers présentaient comme un défi dans les entrevues pourrait ainsi être en partie surmonté.

Le présent outil, par la mise en relation qu'il implique, peut aider le nouvel arrivant à se constituer un réseau. Or, après l'emploi, l'absence de réseau et la solitude une fois sur place étaient deux facteurs récurrents dans la décision de ne pas rester dans la région choisie.

Test des outils

6.1 Observation des conseillers en régionalisation

6.1.1 Processus de prise de décision d'une personne immigrante

Les chercheurs de l'IRIPI ont conduit six séances d'observation des conseillers en régionalisation. Deux outils ont notamment été utilisés par les trois conseillers, soit l'outil 1 et l'outil 2. La première situation est la plus courante; il s'agit d'un projet de régionalisation, « classique », laissant au candidat le temps de préparer son départ. Ce projet peut alors prendre la forme d'une vague idée que les candidats aimeraient approfondir ou, à l'inverse, celle d'un projet bien défini. Dans ce dernier cas, les PI rencontrent le conseiller en régionalisation dans le cadre d'un rendez-vous programmé et sollicitent des informations précises sur les perspectives d'emploi en région. Dans le cas d'un départ en urgence en revanche, la PI a trouvé un emploi ou est sur le point de démarrer un nouveau cycle de formation par exemple.

En général, la première rencontre avec le conseiller en régionalisation est une rencontre d'information et de qualification. En effet, il existe des prérequis à la régionalisation, comme le fait d'être résidant permanent ou un immigrant reçu depuis moins de cinq ans ; il est par ailleurs fortement conseillé au candidat de maîtriser suffisamment le français, de faire les formations nécessaires pour pouvoir exercer le métier envisagé et, si nécessaire, de demander l'évaluation comparative du MIDI. Cette rencontre est également une rencontre d'information en lien avec la région, les services offerts par le PROMIS et les différentes mesures de soutien financier. Cette rencontre permet autant pour le conseiller que pour la PI de baliser le projet à l'aide de l'outil 1 ou dans le cas d'un départ en urgence, par le biais de l'outil 2, « l'aide-mémoire » en cas de départ en urgence¹⁶. À l'occasion de cette rencontre et dépendamment du degré de maturité du projet de la PI, le conseiller en régionalisation pourra également utiliser l'outil 3 (présentation des régions sous forme de diapositives)¹⁷ afin de fournir des informations complémentaires à la PI sur la région visée. À la suite de cette rencontre, la PI valide sa décision de départ ou met fin à son projet de régionalisation. Toutefois, une seconde rencontre sera programmée si la PI désire « aller de l'avant » avec son projet de régionalisation. Cette deuxième rencontre servira d'outil de planification, d'étude de faisabilité du projet et d'organisation des modalités de départ. Les rencontres suivantes serviront à préciser le projet et mettre en place, en amont, les actions nécessaires au déménagement et à l'établissement en région.

¹⁶ ANNEXE 1

¹⁷ ANNEXE 1, outil 3

6.1.2 Retour sur la démarche des observations (6) des conseillers en régionalisation

La démarche d'observation de l'utilisation des outils constituait une étape essentielle nous ayant fourni des informations précieuses, quant à la pertinence des outils développés aussi bien qu'à leur appropriation par les conseillers. Pour réaliser ces observations (6), il avait été convenu avec les conseillers de nous prévenir lorsque des PI viendraient les voir dans le projet d'une préparation à la régionalisation « classique » puis dans le cadre d'un départ en urgence. Cependant, ces phases d'observation impliquaient que des participants viendraient « fréquemment » voir les conseillers. Or, ces rendez-vous n'étaient pas toujours prévisibles; parfois les conseillers en étaient à leur 3^e ou 4^e rencontre et l'outil 1 s'avérait moins pertinent, puisque plusieurs aspects avaient déjà été abordés. Certains des participants étaient par ailleurs jugés trop « vulnérables » par les conseillers pour qu'un observateur assiste à la rencontre, même discrètement; Il avait également été question d'une observation lors d'une session de groupe; cependant cette dernière observation n'a pu être menée, faute de participants. Enfin, il est utile de préciser que deux conseillers sur trois étaient de nouveaux conseillers. Il fut donc nécessaire de leur réexpliquer le projet, ses objectifs et les raisons de cette phase d'observation. De la même manière, il y eut aussi du changement dans l'équipe des chercheurs de l'IRIPI. Cependant, dans un cas comme dans l'autre, la transition fut assurée par les personnes ayant participé aux étapes précédentes du projet.

Mis à part ces quelques contretemps, les observations ont pu être menées et elles furent dans certains cas, l'occasion d'échanges féconds avec les conseillers. Cette phase d'observation a ensuite été complétée par des entretiens auprès des conseillers (10).

Test des outils développés

Le test des outils développés a été mené selon les modalités prévues dans le cadre du projet. Lors de cette phase, seuls les deux premiers outils ont été revus de manière substantielle. Initialement, ces deux outils se présentaient sous forme de questionnaires étalés sur plusieurs pages. Les conseillers nous ont rapporté l'inefficacité du format du questionnaire dans leur assimilation du contenu. Aussi, en présence de candidats à la régionalisation, les conseillers nous ont souligné une certaine difficulté dans l'usage de ce format qui rend peu fluide le déroulement de leurs séances.

Dans la perspective d'une démarche de co-construction itérative, les chercheurs de l'IRIPI ont rencontré à plusieurs reprises les conseillers de PROMIS afin de repenser le format des outils 1 (préparation au départ en région) et 2 (départ en urgence). Les conseillers ont suggéré une refonte structurelle du format du questionnaire et proposé le recours au modèle de la carte heuristique. Selon les conseillers, l'organisation graphique du contenu des outils rend plus optimal leur usage dans la mesure où la compilation schématisée des questions – sur une seule feuille et sous forme de branches – permet un repérage homogénéisé et rapide de toutes les dimensions à explorer avec les candidats lors des rencontres. Un conseiller expérimenté pourra ainsi s'assurer qu'il aborde bien tous les thèmes essentiels au départ en région. Un conseiller moins expérimenté pourra en plus, s'appuyer sur une fiche synthétisant les questions centrales pour chacune des thématiques abordées. Enfin, relevons que ce fut une des conseillères du PROMIS qui réalisa en grande partie le visuel de la carte mentale de ce questionnaire. Après la refonte des outils 1 et 2, les chercheurs de

l'IRIPI ont consulté le partenaire du projet en région qui a validé l'efficacité des cartes heuristiques par opposition aux questionnaires.

En ce qui a trait à l'outil 3 (panorama des régions), des séances de réflexion ont été tenues avec les conseillers pour déterminer l'usage de cet outil auprès des candidats à la régionalisation. Étant donné que les séances avec les candidats ciblent des questions spécifiques à la régionalisation, les conseillers ont proposé la conversion de cet outil en fiches d'information qui pourraient être distribuables aux candidats désireux d'apprendre davantage sur les régions. De même, il a été convenu que cet outil jouera un rôle de support lors des premières rencontres avec les candidats en régionalisation. Il permettra aux conseillers de présenter de manière synthétique l'information pertinente sur les régions correspondant le mieux aux profils des différents candidats. Les chercheurs de l'IRIPI ont également proposé et testé le recours à cet outil lors de sessions de groupe. L'outil est alors décliné sous forme d'un prézi. Il sera ainsi possible de présenter la carte du Québec et de zoomer sur les différentes régions composant la Belle Province. En zoomant sur une région en particulier apparaissent alors des informations sur cette région et quelques photos. Ces informations, moins nombreuses que sur les fiches, permettent néanmoins de se rendre compte des spécificités de chaque région.

L'outil 4 (répertoire d'organismes en région) n'a pas pu être testé en conditions réelles d'usage, dans la mesure où pendant la phase de test, les candidats souhaitent partir dans des régions proches que les conseillers connaissaient bien. Cependant, les conseillers ont insisté sur la pertinence de cet outil tout au long du projet, dans la mesure où la mauvaise connaissance des organismes des régions plus éloignées de Montréal constituait parfois un frein. Avoir des liens plus fréquents avec certains organismes moins connus permettrait en effet de proposer davantage d'offres d'emploi, de formations et globalement d'opportunités aux personnes souhaitant s'établir en région.

Enfin, l'outil 5 (jumelage entre les candidats à la régionalisation et des personnes y étant déjà établies depuis plus de six mois) n'a pas non plus été testé en situation lors des séances d'observation des conseillers. Étant donné le roulement important des conseillers à la régionalisation au sein de l'organisme au cours de ce projet, il a été difficile pour eux de systématiser le repérage et l'archivage de tous les candidats ayant transité par PROMIS avant leur régionalisation. Cependant, les conseillers proposent d'ores et déjà aux candidats sur le départ d'être contactés par le PROMIS six mois plus tard, afin de rencontrer un nouvel arrivant ayant vécu une expérience de régionalisation semblable. Il sera intéressant de voir dans six mois quelles seront les premières retombées de cette approche.

Que retenir sur la démarche d'observation des conseillers ?

- L'étape de la première rencontre qui informe la PI à la régionalisation devrait prévoir des questions en lien avec le **degré d'implication active** de la PI, notamment en ce qui a trait à ses ressources (ressources financières, ressources matérielles, ressources familiales, ressources intra-personnelles) qui sont des facteurs clés de succès¹⁸;

¹⁸ Auto-évaluation.

- Lors de la première rencontre, qui informe la PI à propos de la régionalisation il pourrait être pertinent de prévoir des questions à propos de la connaissance des régions envisagées (si la PI en a déjà ciblées préalablement). Cela permettrait à la PI d'aborder sa régionalisation avec un certain **pragmatisme** et de ne pas s'arrêter sur une seule région (car un ami lui en aurait parlé par exemple) qui serait sans doute mal adaptée à ses aspirations. Bien entendu, il est important de tenir compte des aspirations des candidats, mais, si nécessaire, les conseillers peuvent également leur montrer qu'une autre région pourrait être mieux adaptée à leur projet. Un des défis de la régionalisation réside justement dans le fait de trouver une correspondance **entre le profil du candidat et le type de la région choisie**;
- À cette étape, le conseiller en régionalisation, qui possède également des compétences en employabilité, devrait également questionner le projet à ce niveau pour s'assurer de sa pertinence. Par exemple, si la PI postule pour un d'emploi qui a d'excellentes perspectives à Montréal ou dans la grande région de Montréal et que la PI ne se trouve pas d'emploi dans cette catégorie, la régionalisation n'est peut-être par le service qui convient à cette personne.

6.1.3 Entrevues finales des conseillers et évaluation des outils

Des entrevues finales (10) ont été conduites auprès des conseillers du PROMIS et des formulaires d'évaluations¹⁹ des outils leur ont également été envoyés. Les conseillers ont rempli quatre formulaires et exprimé diverses propositions pouvant contribuer à l'amélioration de la prestation de services en régionalisation. Elles sont rassemblées en deux catégories, soit celles se rapportant à l'organisation du travail et celles se référant aux outils disponibles.

Au niveau de l'organisation :

- Pour réduire la complexité de la tâche quant à l'ampleur des connaissances requises en matière de régionalisation, il a été proposé de favoriser la spécialisation des conseillers par secteurs d'activité et/ou par régions;
- Un arrimage interne entre les candidats et les offres d'emplois reçues des entreprises ou des partenaires en régions est perçu comme une méthode plus utile pour améliorer l'efficacité du service. Une ressource pourrait être dédiée à cet arrimage et assumer le développement de contacts auprès des employeurs en région²⁰;
- La formule des séances d'information sur les régions pourrait être revue. Il est à été noté que ces séances attirent peu de participants et qu'elles peuvent facilement

¹⁹ ANNEXE 2

²⁰ Il est possible que cette proposition pourrait entrer en conflit avec la répartition des mandats entre les organismes en région et ceux de Montréal. Cependant, les conseillers de Montréal ont une connaissance personnelle des PI intéressées par le projet de la régionalisation et donc, ils peuvent soutenir les clients dans leur démarche de recherche d'emploi en région grâce aux contacts établis auprès des employeurs.

créer une fausse impression de ressemblance entre toutes les régions. C'est à partir de ces réflexions qu'a été développé l'outil de présentation des régions. Également, le témoignage d'un employeur et/ou d'une PI établie dans la région par le biais de la vidéoconférence pourrait être envisagé;

- La mise sur pied d'activités de recherche d'emploi de groupe est perçue comme une occasion de favoriser le réseautage et l'entraide entre les PI tout en permettant d'économiser du temps aux conseillers;
- Il a également été suggéré d'explorer les possibilités d'uniformiser et/ou de préciser les façons de faire avec des organismes partenaires en région.

Retombées du projet

Les retombées du projet ont été multiples et diversifiées, dans la mesure où elles ont impliqué une multiplicité d'acteurs : les organismes de régionalisation montréalais, et régionaux, en plus de toucher les deux centres de transfert (IRIPI et CIRADD) et les CÉGEPS auxquels ils sont rattachés.

Sur l'IRIPI :

Par le biais de cette recherche et des stratégies de transfert en vue, l'IRIPI du Collège de Maisonneuve a acquis une expertise solide dans le domaine de la régionalisation de l'immigration. Cela a permis de consolider sa position de leader dans le développement d'interventions novatrices visant une meilleure intégration des PI à la société québécoise, tout en lui assurant une visibilité nationale et en permettant le développement de liens solides et de partenariats à l'extérieur de Montréal. Bien qu'ayant mené plusieurs projets à Montréal et en région, l'IRIPI souhaite s'investir plus avant dans des projets de recherche basés en région. Dans cette optique, le présent projet a permis de développer ou consolider des liens avec des acteurs, tant dans le milieu communautaire d'accueil des immigrants, que dans les milieux de la recherche, comme c'est le cas avec le CIRADD.

Sur le CIRADD :

L'implication du CIRADD affilié au CÉGEP de la Gaspésie et des Îles dans ce projet lui a permis de développer une expertise sur le thème de l'immigration en lien avec le développement régional. Cette participation lui a assuré une visibilité dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, ainsi qu'ailleurs au Québec, étendant du même coup son champ d'intervention dans la province. Le CIRADD a ainsi pu créer des liens avec les nombreux organismes impliqués dans l'accueil des immigrants ainsi que dans le processus de régionalisation, incluant son homologue l'IRIPI.

Sur la formation et l'enseignement :

Le Collège de Maisonneuve a assuré la libération d'une partie de la tâche d'enseignement d'un enseignant du programme *Techniques auxiliaires de la justice* du Collège de Maisonneuve : son enseignement en intervention auprès de communautés fragilisées a été enrichi par cette expérience de recherche. Elle a mené des entrevues et a participé au travail d'analyse. Cependant, cette enseignante a dû arrêter le projet avant sa fin. Le Collège de Maisonneuve a donc travaillé avec un autre professeur, cette fois spécialisée en techniques d'administration. Ses connaissances permirent de synthétiser les activités des conseillers grâce à des logigrammes. Elle réalisa également le test d'adaptation au changement et travailla sur la carte interactive des régions (PREZI). Elle fit enfin des observations lors de la phase de test. Son implication à différents niveaux du projet a enrichi sa connaissance des défis et opportunités concernant l'employabilité des PI. Son implication dans le projet permettra d'enrichir son enseignement, d'abord en intégrant certaines réflexions dégagées par rapport à l'employabilité des PI (qui constitue une partie non négligeable de ses étudiants). De plus, elle pourrait également suggérer à ses étudiants finissants intéressés la possibilité de trouver un stage, ou un travail, en région en leur indiquant comment procéder et en les référant aux bons services responsables de la régionalisation.

Par ailleurs, l'embauche d'étudiants du programme de *Sciences humaines* des deux établissements collégiaux et leur participation à une véritable recherche de terrain a complété de façon pratique leur formation reçue dans le cadre du cours *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Les étudiants qui ont pris part à ce projet ont perfectionné leur méthodologie de recherche-action. Ils ont participé à différentes étapes du projet, comme certaines recherches, la retranscription d'entrevues, le codage et la préanalyse des données recueillies ou l'assistance dans le développement des outils. Pour beaucoup, il s'agissait de la première fois qu'ils abordaient ces aspects de manière empirique; ils ont pu ainsi approfondir les concepts théoriques appris en cours. Cela leur aura permis de consolider leurs capacités d'analyse, en plus de leur donner une vision complète des différentes étapes de la recherche. De plus, certaines tâches particulières leur étaient demandées, en fonction de leur domaine d'étude. Une doctorante en psychologie a ainsi fait des recherches sur les différents tests de personnalité, afin de compléter le « test d'adaptation aux changements » développé en grande partie par l'enseignante. Enfin, compte tenu des cours que suivaient les étudiants, chacun avait la liberté d'adapter son emploi du temps à ses disponibilités, dans la mesure où les objectifs fixés chaque semaine étaient atteints. Cela a permis de renforcer leur autonomie en recherche²¹.

Sur le PROMIS :

Les conseillers en régionalisation ont pu grâce à ce projet, enrichir et renouveler leurs pratiques. Pour ce faire, ils disposeront dorénavant d'outils « sur mesure » en soutien à cette pratique. Ces outils, développés en co-construction avec les chercheurs de l'IRIPI, ont été pensés dès le départ en fonction des besoins des conseillers au PROMIS, comme des défis plus globaux constatés (besoin d'une meilleure préparation des PI, besoin d'augmenter la rétention en région, de renforcer les liens avec certains organismes en région...). Par ailleurs, cette recherche-action menée avec les conseillers du PROMIS a permis aux conseillers de développer une réflexion sur leur pratique, à travers leur participation aux entrevues, aux tables d'échange, ou durant les phases de test des outils. Le mandat des conseillers étant extrêmement chargé, le temps de mener une réflexion sur leur pratique et, ce dans la durée est extrêmement rare; ce qui la rend d'autant plus précieuse. Réciproquement, la contribution des conseillers lors de la phase de test fut de première importance. Ils ont sollicité les candidats à la régionalisation pour leur demander s'ils étaient d'accord qu'un « chercheur » assiste à leur réunion. Ils ont donné un temps précieux lors des observations, systématiquement suivies de discussions, puis pendant des entretiens plus formels. Enfin les conseillers ont également contribué à la création des deux cartes mentales (outil 1 et 2). Cette étroite collaboration, essentielle pour les chercheurs, leur a permis d'améliorer leur pratique, en cernant les différents enjeux qui en découlaient. Lors de la préparation à l'établissement en région des PI, ils intégreront dorénavant, les analyses issues de la collecte de données. Concrètement, ils tiendront systématiquement compte du conjoint et de ses aspirations dans le projet de régionalisation; de la même manière, compte tenu de l'importance d'appartenir à un cercle social, ils aborderont sans doute plus systématiquement cet aspect dans la préparation en proposant de se renseigner sur certaines activités, voire des formations, dans lesquelles il est possible de rencontrer du monde. À terme, les outils permettront également au PROMIS de renforcer les liens avec beaucoup d'organismes de région et sans doute de donner plus de place à l'expérience vécue par d'anciens candidats à la régionalisation ayant connu un parcours similaire.

²¹ Ces remarques sont issues des rapports de stages remplis par les étudiants, consultables dans les annexes.

Sur le milieu québécois de la régionalisation de l'immigration :

Le Bas-Saint-Laurent, par l'entremise du conseil régional des élus, a inscrit l'attractivité dans son plan de développement 2013-2018 et a apporté son soutien à la présente recherche. Or le présent projet ouvre la voie au développement et à la consolidation des liens entre les organismes du Bas-Saint-Laurent et de Montréal. La journée de transfert aux autres organismes ira d'ailleurs dans ce sens et permettra de mettre en avant l'importance d'une étroite collaboration entre les différents organismes afin d'assurer la réussite des projets de régionalisation pour les PI. L'objectif même de cette recherche-action allait dans ce sens. En développant ces outils et pratiques novatrices, les chercheurs comme les conseillers souhaitaient rendre plus efficace ce processus de régionalisation pour les immigrants. Pour cette raison, la collaboration entre les chercheurs et les conseillers fut continue, tout au long du projet, pour favoriser l'appropriation et la diffusion de ces outils et pratiques.

Sur le milieu québécois de l'employabilité :

Les outils relatifs aux profils des bons candidats à l'établissement en région permettront de sensibiliser les conseillers en emploi du PROMIS, puis des autres organismes à Montréal et en région à la stratégie d'intégration socioéconomique efficace que représente l'établissement en région pour certains de leurs clients.

Par ailleurs, l'emploi étant un des déclencheurs privilégiés des projets de régionalisation, certains thèmes récurrents relatifs à l'intégration professionnelle des immigrants ont émergé à plusieurs reprises lors de la collecte de données. Il s'agissait notamment d'évoquer la difficulté d'engager des PI dans certaines PME dépourvues de département de ressources humaines, ou de l'expliquer par le biais générationnel, dans le cas de recruteurs âgés n'ayant jamais travaillé en contexte de diversité). Ces thématiques, qu'on peut retrouver partout au Québec, prenaient parfois une saveur particulière en région. Ce fut le cas de la pénurie de main-d'œuvre notamment, qui se ressentait sans doute de manière plus aigüe dans certains secteurs d'activités. Cette pénurie rend plus pertinente encore les programmes de régionalisation des personnes immigrantes. Elle explique également les efforts ayant été faits par certaines villes comme Sherbrooke ou le Saguenay. Or, une fois encore, des liens plus étroits entre les acteurs impliqués permettraient de résoudre certains problèmes. Lorsqu'un de ces organismes reçoit des offres en région, il pourrait ainsi se mettre en lien avec le PROMIS par exemple. Cela serait particulièrement nécessaire dans certaines régions éloignées de Montréal avec lesquels les rapports sont bien plus sporadiques. Les outils développés dans le cadre de ce projet vont dans ce sens d'une plus grande collaboration entre les organismes de Montréal et de régions.

Sur le milieu canadien de la régionalisation de l'immigration :

Le Québec étant un pionnier au pays dans les services urbains de régionalisation, les pratiques conçues et appuyées par les outils développés permettront d'inspirer le travail des instances provinciales et municipales concernées par le problème de la répartition des immigrants sur le territoire. Ce travail contribuera à définir le champ d'intervention des organismes urbains d'aide aux immigrants face à cette problématique.

Sur le milieu de la recherche en immigration :

Ce projet contribuera aux connaissances et à la réflexion scientifique sur le rôle des grands centres urbains dans les interventions en régionalisation de l'immigration. Grâce aux communications et publications scientifiques prévues dans le cadre du projet, cette recherche-action touchera le milieu académique de différentes manières, exposées dans le chapitre suivant. Elle visera les chercheurs travaillant sur les thématiques de la régionalisation, de l'immigration, voire de l'employabilité chez les PI. De plus, tous les chercheurs intéressés par la pratique communautaire ou les collaborations entre ce milieu et celui de la recherche pourront également être intéressés par ce projet.

Stratégies de transfert

Au-delà du transfert à destination des conseillers du PROMIS, qui s'est fait tout au long du projet, les chercheurs ont pris le parti d'attendre la fin du projet pour présenter les outils dans leurs versions finales. Cela permettait ainsi de pouvoir aborder de manière plus concrète certaines des recommandations contenues dans ce rapport, à savoir une plus grande collaboration entre les organismes montréalais (régionalisation, accueil des PI et emploi) avec les organismes situés en région. Nous comptons donc toucher ces différents milieux lors de conférences dont les chercheurs et intervenants viennent de tout le Québec voire de tout le Canada.

Vers PROMIS :

Cette recherche-action a mis en place différents dispositifs (ex : table d'échange de pratiques, retour à l'action, entrevues sur l'utilisation des outils...) qui ont permis la contribution des acteurs concernés et l'appropriation régulière par ces acteurs des résultats de la recherche. Les conseillers de PROMIS ont d'abord discuté avec les chercheurs des analyses issues des données collectées. Ils ont ensuite testé les outils développés en situation réelle et contribué à leur perfectionnement. La co-construction de ces outils avec les conseillers a assuré le transfert des résultats de la recherche vers le partenaire. Les trois documents de transfert conçus et présentés lors des tables d'échange ont permis aux parties impliquées de présenter les résultats de l'enquête de terrain. Lors de la journée de transfert, prévue à la fin du mois de septembre 2017, les outils de régionalisation seront présentés aux intervenants de l'ensemble des services de PROMIS. Ainsi ces intervenants pourront plus facilement repérer des candidats potentiels à la régionalisation et leur proposer ce service.

Vers le milieu québécois de la régionalisation :

Une journée de transfert aura lieu la dernière semaine de septembre ; elle regroupera avant tout les trois autres organismes de régionalisation de Montréal. Ces derniers pourront ainsi enrichir leurs pratiques et bénéficier des outils conçus. Les faits saillants de la recherche y seront présentés ainsi qu'une description des outils, faites par les chercheurs et les conseillers du PROMIS. Les chercheurs et conseillers montreront dans quelle mesure ces outils peuvent faciliter la pratique des intervenants en régionalisation, et donc des personnes immigrantes partant vivre en région. Cette rencontre permettra également d'échanger autour des pratiques en régionalisation et, à moyen terme, donner naissance à des collaborations entre les acteurs montréalais et régionaux, voire des projets communs. Ce manque de collaboration / communication avec les organismes des régions plus « éloignées » de Montréal avait justement été identifié comme une des limites à l'accompagnement.

Les instances régionales impliquées dans l'intégration des immigrants en région (MRC, municipalités, organismes d'accueil, etc.), ainsi que les autres acteurs régionaux des deux régions cibles (centres locaux d'emploi, employeurs, etc.) seront en effet invités à cette journée. La présentation de cette recherche-action et des outils développés leur permettront de mieux connaître les différentes étapes du parcours des PI avant d'aller en région. Ils connaîtront mieux également les défis auxquels sont

confrontés les conseillers en régionalisation du PROMIS. Cela leur donnera l'occasion de toucher dans le même temps l'ensemble des acteurs travaillant à l'attractivité des régions. La responsabilité d'une régionalisation réussie ne peut reposer sur les seules épaules des seules personnes immigrantes, pas plus que sur celles des seuls conseillers en régionalisation. Une collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le processus, qu'ils se trouvent en région (communautaire, MRC, CRE, employeurs...), et à Montréal (PI, conseillers...) peut s'avérer nécessaire pour augmenter l'attractivité, voire la rétention en région. Cette journée de transfert permettra donc à chacun de créer les liens avec des partenaires potentiels, à tous les niveaux. Un autre événement sera également organisé à l'intention de la Direction du soutien à la régionalisation du Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'inclusion.

Vers le milieu québécois de l'employabilité :

Les outils de repérage des bons candidats à la régionalisation feront l'objet d'un transfert vers les conseillers en emploi québécois lors de la journée de transfert qui aura lieu fin septembre. De plus, dans le cadre d'une communication en février 2018 à QUARIERA, le colloque annuel du *Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité* (RQuODE). L'appel à proposition se tiendra selon le RQuODE au début du mois octobre 2017. Il permettra de dresser un bilan du projet en s'attardant sur le thème de l'employabilité et de la collaboration entre les services de régionalisation et d'employabilité. Lors de cette communication, les chercheurs inviteront les intervenants en emploi à relayer les offres d'emplois en région et pour ce faire, à collaborer plus étroitement encore avec les organismes en régionalisation montréalais, ainsi que les organismes d'accueil des PI en région.

Vers le milieu canadien de la régionalisation de l'immigration :

Les résultats du projet seront présentés lors de la tenue d'un forum important qui se tiendra les 16 et 17 novembre 2018 ; ce forum allie les milieux de la recherche et les milieux de pratique sur le thème de la répartition de l'immigration au Canada : la conférence nationale annuelle du partenariat *Voies vers la prospérité* (VVP). Cette communication permettra ainsi de rejoindre des intervenants comme des chercheurs.

Vers le milieu de la recherche en immigration :

Une communication écrite présentant l'intervention développée et positionnant le rôle des organismes urbains de régionalisation sera soumise à la revue *Nos diverses cités*, publiée par Metropolis Canada, à l'hiver 2018. Cette publication aura pour but de sensibiliser les milieux académiques à travers le Canada à certaines des conditions nécessaires à un projet de régionalisation réussi. Une perspective comparatiste qui soulignerait certains enjeux et défis rencontrés au Québec et dans les autres provinces du Canada.

Conclusion du projet et recommandations

Les outils développés lors de cette recherche visaient à soutenir les conseillers en régionalisation dans leur pratique. En conséquence, notre recherche s'est également intéressée au potentiel d'attractivité que représentaient les régions pour les PI. Or, l'offre de services telle qu'elle est diffusée actuellement n'attire que peu les PI qui pourraient envisager la régionalisation, particulièrement les chercheurs d'emploi dont le secteur d'activité est plus porteur en région qu'à Montréal. L'emploi étant un des principaux déclencheurs des projets de régionalisation, cette piste mériterait davantage approfondie encore. Cela consisterait dans un premier temps à intensifier les relations avec les centres de recherche d'emploi pour pouvoir cibler les profils de leurs participants pour y faire des présentations des régions en fonction des secteurs d'activité recherchés. Par la suite, les conseillers du PROMIS parleraient des spécificités propres à un secteur d'activité ou des métiers en particulier (intégration dans les ordres correspondants, évaluation comparative des diplômés du MIDI...). Ils y parleraient également des régions et entreprises les plus dynamiques dans ce secteur d'activité.

Cependant, pour être intéressantes pour le plus grand nombre, ces présentations devraient inclure quelques offres d'emplois « concrètes » en région dans les secteurs d'activité en question. Or, cela impliquerait de renforcer les liens avec les organismes et entreprises en région (particulièrement celles en pénurie de main-d'œuvre ou recherchant des profils spécifiques). Plusieurs acteurs clés rencontrés dans le Bas-Saint-Laurent déploraient justement que les offres d'emplois, qu'ils recevaient et envoyaient à Montréal, semblaient ne jamais arriver à destination. Or si elles sont présentées aux profils pertinents, ces offres d'emplois peuvent constituer de puissants leviers d'attraction en région.

De plus, il serait intéressant d'utiliser certains outils plus en amont dans le processus, lorsque le besoin chez la personne immigrante de vouloir se régionaliser est « latent ». Cela pourrait prendre la forme d'un document mis à la disposition des PI sur le site internet du PROMIS (comme l'outil de présentation des régions), afin de les impliquer davantage dans le processus. L'effet visé serait triple : améliorer l'implication des personnes immigrantes dans le processus de prise de décision de leur régionalisation, diminuer le temps de ce processus et, enfin, bonifier la qualité de la prise de décision. Des stratégies de communication via les réseaux sociaux comme l'invitation à de courts webinaires à propos des régions pourraient également être étudiées afin de maximiser le temps de processus de régionalisation des personnes immigrantes et ainsi s'attaquer davantage aux besoins « latents » plutôt que de travailler dans l'urgence ou de faire face à des PI qui choisissent la régionalisation comme un recours de deuxième choix.

Par ailleurs, il serait pertinent de multiplier les opportunités de voyages exploratoires. Le fait de partir vivre dans une région qu'on ne connaît sur la seule base de ce qui en est dit peut s'avérer risqué et faire courir au candidat de graves désillusions une fois sur place. En revanche, les voyages exploratoires, même s'ils ne durent qu'une journée et permettent de se faire une idée, bien que superficielle, de

l'endroit dans lequel on envisage d'aller vivre. Bien organisés, ces voyages permettraient de voir les endroits incontournables (CSSS, écoles, épiceries...), voire de visiter certaines entreprises ou lieux de formation. Cependant, ces voyages présupposent un financement dépendant le plus souvent des MRC, et donc d'une attitude proactive sur la question de la régionalisation de l'immigration. Pour cette raison, tous les organismes ne le proposent pas. Par ailleurs, ces voyages exploratoires s'avèrent plus pertinents pour les régions proches. Prendre les transports pendant plus de dix heures pour rester une journée sur place rend cette initiative moins attrayante.

Quelques pistes de réflexion :

- Il a été suggéré à la toute fin du projet d'avoir une liste d'entreprises ouvertes à engager des PI et de les solliciter, si cela s'avère pertinent, au moment du départ du candidat en région. Il pourrait être intéressant de suivre cette piste à l'avenir.
- Des partenariats avec les entreprises génératrices d'offres d'emploi et les associations de propriétaires de logement devraient être établis;
- Utiliser ces partenariats pour assurer, dans la mesure du possible, un suivi sur le plus long terme avec les PI étant parties en région avec le PROMIS.
- Une stratégie de réseautage beaucoup plus dense et intégrative devrait être développée pour mener à bien le déploiement de cette nouvelle offre de services (en fonction de toutes les étapes d'une régionalisation réussie); et
- Le positionnement marketing et la stratégie de communication du PROMIS par rapport à cette offre de services pourrait également être reconsidérés afin d'attirer plus de candidats à fort potentiel de régionalisation.
- Néanmoins, l'amélioration qui pourrait être proposée serait de pouvoir en permettre l'accès aux personnes immigrantes directement sur le site internet du Promis afin que ces dernières puissent en prendre connaissance très tôt dans leur processus de prise de décision.

Les rencontres entre le conseiller et la PI sont par ailleurs soumises à une **tension** constante. D'un côté, il existe comme nous l'avons vu des **chiffres à atteindre** pour l'établissement en région. Il s'agit donc parfois de « vendre » ce projet de régionalisation. Inversement, l'approche privilégiée par les conseillères, voire les organismes communautaires en général, consiste à partir des **besoins exprimés par les personnes** elles-mêmes pour y répondre de manière adaptée. Cela suppose, dans le cadre de la régionalisation de choisir les bons « profils » de candidats pour les envoyer dans les localités les mieux adaptées à ce profil.

Or, la présente recherche nous a appris que, si le conjoint n'adhère pas au projet de régionalisation, cela peut à terme rejaillir sur le couple et faire échouer le projet de régionalisation. **Dans ces cas-ci**, il serait plus pertinent de **montrer que la personne n'est pas encore prête à partir, de prendre le temps de la préparation**, si le projet dans sa forme actuelle ne permet pas une régionalisation dans de bonnes conditions. Cela retarderait d'autant le temps pris par le conseiller pour « placer » un

candidat, mais cette approche serait par conséquent avec l'objectif du MIDI, qui est l'augmentation de la rétention en région des personnes immigrantes. En ce sens, concilier ces deux approches au quotidien peut se révéler une tâche ardue avec laquelle doivent néanmoins composer les conseillers.

De surcroît, le conseiller en régionalisation n'a que très peu d'influence sur certains facteurs externes qui favorisent une régionalisation réussie pour les PI. La situation économique de la région, son tissu social, ses infrastructures, son climat ou encore les ressources financières ou matérielles de la PI sont des éléments sur lesquels le conseiller en régionalisation ne détient aucun contrôle. Un conseiller en régionalisation pourrait ne pas atteindre les objectifs de ce programme, et ce malgré son implication et sa volonté.

- Par conséquent, les efforts doivent être mis non sur un objectif quantitatif (nombre de départs en région), mais plutôt sur un **objectif qualitatif**, soit les critères de sélection de la PI. Une régionalisation réussie est un bien meilleur incitatif, par le bouche-à-oreille dans l'entourage du candidat notamment) qu'un projet ayant échoué et abouti à un retour à Montréal.
- À cet égard, il serait intéressant de développer un profil de compétences sociales et personnelles de la PI candidate à la régionalisation, de développer un gabarit de rapport de décision (avec un code de couleurs : feu vert, jaune et rouge) à l'attention de la conseillère en régionalisation. Ces deux outils permettraient de contribuer à un meilleur appariement entre la PI et la région et atteindre l'objectif qualitatif du programme de régionalisation.
- Enfin, il est essentiel de soutenir également les organismes communautaires en région. Ils ont un rôle capital à jouer dans l'établissement et la rétention des PI en régions. Pour cette raison, le fait d'encourager les organismes montréalais à développer des liens encore plus étroits avec ces organismes et les impliquer dès la préparation des PI au départ est un des enjeux majeurs. Cela permettra de ne pas limiter l'offre en matière de régionalisation à quelques régions relativement proches de Montréal, mais de considérer au contraire l'ensemble des régions du Québec pour attirer des profils de candidats aux profils différents.

Bibliographie

Actions Interculturelles de développement et d'éducation (AIDE). (2008). *Recueil des meilleures pratiques en gestion de la diversité culturelle. Témoignages d'employeurs de l'Estrie.*

Akbari, A. H. (2011). Labor Market Performance of Immigrants in Smaller Regions of Western Countries: Some Evidence from Atlantic Canada. *Journal of International Migration and Integration / Revue de L'intégration et de La Migration Internationale*, 12(2), 133–154.

Akbari, A. H., & Sun, C. (2006). Attirer et retenir les immigrants: quelles sont les solutions viables et les mesures prises dans le Canada atlantique? *Nos Diverses Cités*, 2, 142–147.

Allen, B., & Troestler, H. (2007). L'application sur le terrain de la stratégie du gouvernement du Québec en régionalisation de l'immigration. *Nos Diverses Cités*, 3, 69–75.

Armelle Rossetti, & Francis Bélime. (n.d.). Guide pratique sur l'immigration. Akova.

Bernard, A. (2008). *Les immigrants dans les régions*. Statistique Canada. Retrieved from <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2008101/pdf/10505-fra.pdf>

CAMO-PI. (2006). L'intégration et le maintien en emploi des personnes immigrantes en région: une recherche exploratoire. Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre CAMO Personnes Immigrantes.

Carter, T., Morrish, M., & Amoyaw, B. (2008). Attracting Immigrants to Smaller Urban and Rural Communities: Lessons Learned from the Manitoba Provincial Nominee Program. *Journal of International Migration and Integration / Revue de L'intégration et de La Migration Internationale*, 9(2), 161–183.

CBC. (2009). *Immigrant-Friendly Communities: Making Immigration Work for Employers and Other Stakeholders in Small-Town Canada* (pp. 1–76). The Conference Board of Canada.

Centre alpha LIRA. (2012). *Outils pour les employeurs*. Sept-Îles.

Chicha Marie-Thérèse et Charest, Éric: « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal, dans L'Institut de Recherche en politiques publiques », Choix IRPP, vol. 14, n° 2, mars 2008.

CIC. (2012). *Évaluation des initiatives d'orientation à l'étranger de CIC*. Ottawa: Citoyenneté et Immigration Canada.

Conseil de la MRC d'Arthabaska. (2012). *Politique d'accueil, d'intégration et de rétention des personnes immigrantes*.

CRÉGÎM. (2012). *Information pour l'accueil d'une personne immigrante*. Conférence régionale des élus Gaspésie Îles-de-la-Madeleine.

Depelteau Julie et al. (2013). *Les organismes communautaires au Québec. Financement et évolution des pratiques* (mai 2013), Institut de recherche et d'informations socio-économiques

Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail d'Emploi-Québec : Perspectives à long terme 2012-2021 (Juin 2012). Rapport produit pour Emploi Québec. Ce document est consultable sur le lien suivant : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/oo_imt_marche-travail_long-terme_2012-2021.pdf

Groupe de travail national sur les stratégies relatives aux petits centres. (2007). Attirer et garder les immigrants. Une boîte à outils pleine d'idées pour les petits centres. Inter-Cultural Association of Greater Victoria.

Guene, M. (2007). La régionalisation de l'immigration: un défi national. *Nos Diverses Cités*, 3, 194–196.

Houle, R. (2007). Migration secondaire des nouveaux immigrants établis au Canada. *Nos Diverses Cités*, 3, 17–26.

Hyndman, J., Schuurman, N., & Fiedler, R. (2006). Size matters: Attracting new immigrants to Canadian cities. *Journal of International Migration and Integration / Revue de L'intégration et de La Migration Internationale*, 7(1), 1–25.

Julien P.A. (2015). Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat : mesures et clés pour agir. Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2015.

Laaroussi, M. V, Charbonneau, J. (2001). « L'accueil et l'intégration des immigrants : à qui la responsabilité ? Le cas de jumelages entre familles québécoises et familles immigrantes », *Lien social et Politiques*, n° 46, p. 111-124.

Laaroussi, M. V., & Bezzi, G. (2010). The Regionalization of Immigration in Quebec: From Political Challenges to Ethical Questions. *Our Diverse Cities*, 7, 29–36.

Laaroussi, M. V (2011). « Les réfugiés et immigrants dans les régions du Québec : pour un questionnement politique et éthique », *Vivre ensemble*, volume 18, n° 62, été 2011, p. 1-4.

Mayer, R., & Ouellet, F. (2000). La recherche dite «alternative». Mayer R., Ouellet F., St-Jacques, M.-C. et Turcotte, D.(Éd.), *Méthodologie de Recherche En Intervention Sociale*. Montréal: Gaëtan Morin.

MICC. (2014). Un Québec fort de son immigration. Plan d'action pour la francisation et l'intégration des personnes immigrantes. Retrieved from <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanActionQuebecFort.pdf>

- MIDI. (2014a). *Population immigrée au Québec et dans les régions en 2011 : caractéristiques générales* (p. 125). Ministère de l'Immigration, la diversité et l'inclusion.
- MIDI. (2014b). *Recueil de statistiques sur l'immigration et la diversité au Québec* (CONSULTATION PUBLIQUE 2015).
- MRC de Rimouski-Neigette. (2008). *Politique d'accueil, d'intégration et de rétention des personnes immigrantes. La diversité culturelle, une richesse à partager.*
- OIM. (2004). Pre-Departure Orientation/Cultural Orientation.
- OIM. (2014). L'OIM et ses partenaires améliorent la préparation au départ des migrants de l'UE pour faciliter leur intégration. Retrieved March 6, 2015, from <http://www.iom.int/cms/fr/sites/iom/home/news-and-views/press-briefing-notes/pbn-2014/pbn-listing/iom-partners-improve-pre-departu.html>
- POL. (2013). *Guide - Meilleures pratiques en région pour gérer la diversité culturelle au travail*. Portes Ouvertes sur le Lac.
- PROMIS. (2013). *Rapport d'activité 2012-2013 PROMIS*. Montréal : Promotion Intégration Société Nouvelle.
- Quimper, É. (2005). *Les processus d'accueil et d'intégration dans les zones à faible densité d'immigrants une étude comparative de six expériences au Québec dans une perspective de développement local* (mémoire). Université de Sherbrooke – Faculté d'administration, Sherbrooke. Retrieved from <http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/299>
- Resweber, J. P. (1995). *La recherche-action*. Paris : Presses universitaires de France.
- Rousseau, C. (2001). *L'insertion des immigrants en milieu régional et la variation de leur motivation en regard de leur établissement définitif* (mémoire). Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, École de service social, Montréal, Rouyn-Noranda. Retrieved from <http://depositum.uqat.ca/292/>
- Simard, M. (1996). La politique québécoise de régionalisation de l'immigration : enjeux et paradoxes. *Recherches Sociographiques*, 37(3), 439–469.
- Simard, M. (2007). L'intégration des immigrants hors de Montréal. *Nos Diverses Cités*, 3, 119–134.
- Ville de Montréal. (2010). *Portrait de la population immigrante à Montréal*. Montréal : Division des affaires économiques et institutionnelles.
- Ville de Québec. (2010). *Politique municipale sur l'accueil, l'intégration et la rétention des personnes immigrantes*. Québec.

Ville de Shawinigan. (2013). *Politique favorisant l'accueil, l'intégration et la rétention des personnes immigrantes*. Shawinigan.

Ville de Sherbrooke. (2009). *Politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes*. Sherbrooke.

Ville de Trois-Rivières. (2014). *Politique d'accueil, d'intégration et de rétention socioéconomique des nouveaux arrivants*. Trois-Rivières: Innovation et Développement économique Trois-Rivières.

Walton-Roberts, M. (2006). Regional Immigration and Dispersal: Lessons from Small-and Medium-Sized Urban Centres in British Columbia. *Our Diverse Cities*, 2, 158–161.

Weiner, N. (1986). La recherche-action: un système particulier de communication. *TSF Magazine*, 3, 27–32.

Yorn, C., & Ouellet, M.-L. (2007). Immigration to rural areas of Quebec. *Our Diverse Cities*, 3, 104–108.



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

 Collège de Maisonneuve

6220, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1N 1C1
iripii@cmaisonneuve.qc.ca

iripi.ca