



PRATIQUES EXEMPLAIRES DES PROGRAMMES
D'INTERVENTION POUR LES NOUVEAUX
ARRIVANTS SUR LE MARCHÉ DE LA MAIN-D'OEUVRE : ÉTUDE
DE CAS DE LA COALITION
CANADIENNE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET
L'EMPLOI (CSTEC)
PAR PRISM ECONOMICS

FÉVRIER 2024

À propos du programme Prêt pour l'avenir



Le programme Prêt pour l'avenir est un programme de 19 millions de dollars financé en partie par le Programme de solutions pour la main-d'œuvre sectorielle d'Emploi et Développement social Canada pour aider les entreprises à intégrer de nouveaux travailleurs diversifiés au secteur manufacturier canadien. Cette initiative aidera également les fabricants canadiens à définir leurs lacunes critiques en matière de compétences afin de soutenir la rentabilité et la croissance futures de leur organisation grâce au très réputé Programme de leadership en matière de transformation de NGen. Grâce à ces approches, le programme vise à fournir des solutions axées sur la demande pour le secteur manufacturier, l'un des secteurs les plus durement touchés par la pandémie et un élément clé de la reprise de l'économie canadienne.

Ce projet est financé en partie par le Programme de solutions pour la main-d'œuvre sectorielle du gouvernement du Canada.

The logo for 'Canada' features the word 'Canada' in a dark blue serif font. A small Canadian flag is positioned above the letter 'a'.

Table des matières

Introduction	4
Méthodologie.....	5
Prêt pour l'avenir de NGen.....	5
Adaptation de la main-d'oeuvre.....	5
Programme actif du marché du travail (PAMT)	6
Un rôle pour les intermédiaires.....	6
Valeur du capital social et des PAMT pour les nouveaux arrivants.....	7
Composants d'un PAMT	8
Sensibilisation et engagement	8
Services à la clientèle	10
Service à forte interaction avec le client par rapport au service à faible interaction avec le client.....	13
Embaucher le bon personnel sur le terrain	16
Formation et expérience	16
Qualités et compétences.....	16
Orientation régionale	17
Techniques et outils de recrutement de nouveaux arrivants	18
Diversité, inclusion et application d'une optique d'équité	18
Organismes d'aide à l'établissement	19
Vers un modèle de PAMT efficace pour les nouveaux arrivants	19
Conclusion	21
Références	23

Introduction

D'après les prévisions de l'initiative FOCAL¹ pour le secteur manufacturier, il existe une pénurie de main-d'œuvre dans les métiers spécialisés et les emplois liés à la production. Compte tenu de la démographie du pays, de la population vieillissante et du faible taux de natalité, nous observons une pénurie de travailleurs nés au Canada et possédant les compétences nécessaires ou disponibles pour pourvoir les postes vacants. Le secteur manufacturier n'est pas le seul dans cette situation, car les pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans de nombreuses autres industries sont également bien documentées. Les entreprises doivent exploiter le potentiel de la population des nouveaux arrivants au niveau local pour répondre à la demande. Les immigrants fournissent une main-d'œuvre prête à l'emploi pour le secteur manufacturier, compte tenu de la représentation des immigrants reçus âgés de 15 ans et plus dans la population active canadienne (27 %), quarante-neuf pour cent (49 %) des immigrants reçus dans la population active vivant en Ontario, dont quarante-quatre pour cent (44 %) sont de nouveaux arrivants (EPA, 2022).²

La Coalition canadienne pour la formation professionnelle et l'emploi (CSTEC) est une ONG qui participe à des projets d'adaptation de la main-d'œuvre depuis les années 1990 en aidant les travailleurs déplacés dans le secteur manufacturier à retourner sur le marché du travail. Au cours des dernières années, la CSTEC a mis en œuvre avec succès des programmes actifs du marché du travail (PAMT), qui sont des programmes soutenus par le gouvernement et qui interviennent sur le marché du travail pour aider les chômeurs à trouver un emploi. Le présent document s'appuie sur l'expérience particulière de la CSTEC en matière de conception et de mise en œuvre des PAMT afin de comprendre ce qui fonctionne, ce qui est une réussite et ce qui pose des difficultés pour aider les nouveaux arrivants³ à recevoir de la formation et à trouver un emploi et pour aider les employeurs à trouver des travailleurs. L'objectif de ce document est de proposer quelques bonnes pratiques aux employeurs et aux intermédiaires pour qu'ils réussissent à mettre en œuvre leurs propres programmes d'intégration des nouveaux arrivants à la population active.

¹ Voir les prévisions sur le marché du travail à <https://www.futureautolabourforce.ca/fr/les-previsions-sur-le-marche-du-travail/>.

² Enquête sur la population active de 2022, Demande spéciale de la CSTEC, Statistique Canada.

³ Au Canada depuis 5 ans ou moins.

Méthodologie

Le présent document repose sur une méthodologie d'étude de cas portant sur les pratiques de la CSTECC et le développement d'un modèle efficace pour les PAMT. Le document a été préparé à l'aide de quatre méthodes de collecte de données. Un groupe de discussion a été organisé avec le personnel de la CSTECC pour que des données qualitatives soient recueillies afin que les pratiques de l'organisme soient mieux comprises. Une enquête a été menée auprès des coordonnateurs de la CSTECC sur leur parcours et leur approche en matière d'exécution du travail. Un examen des données sur le placement des clients a été effectué que la population de nouveaux arrivants desservis puisse être évaluée. Des entrevues individuelles ont été menées avec des employeurs et des membres du personnel de la CSTECC. La question clé de la recherche était la suivante : quels sont les facteurs qui contribuent au succès de la CSTECC en matière de programmes du marché du travail visant à soutenir l'embauche de nouveaux arrivants dans le secteur manufacturier?

Prêt pour l'avenir de NGen

NGen a retenu les services de la CSTECC dans le cadre de son programme Prêt pour l'avenir⁴, qui vise à aider les fabricants à recruter des personnes, y compris de nouveaux arrivants, pour des emplois dans le secteur manufacturier. Le programme a atteint ses objectifs en trouvant les placements recherchés et en distribuant des subventions salariales aux entreprises manufacturières. Trente-cinq pour cent des clients placés auprès d'employeurs étaient de nouveaux arrivants.

Adaptation de la main-d'œuvre

L'adaptation de la main-d'œuvre consiste en la transition des gens vers un nouvel emploi, y compris un travail autonome, ou vers la retraite. L'adaptation de la main-d'œuvre à la transition vers un nouvel emploi comprend principalement l'utilisation de programmes actifs et passifs du marché du travail financés par le gouvernement, lesquels peuvent s'adresser à des travailleurs nouvellement licenciés ainsi qu'à des chômeurs de longue durée (CSTECC, 2019, p. 8). Un programme passif du marché du travail fournit du soutien au revenu comme l'assurance-emploi et des indemnités de départ ou des paiements de pension pour les travailleurs qui ont accès à de tels programmes de soutien financier (CSTECC, 2019).

⁴ Voir [Prêt pour l'avenir](#)

Programme actif du marché du travail (PAMT)

Dans le secteur manufacturier, les PAMT comprennent la formation et le placement de personnes dans des emplois, ainsi que l'octroi d'incitatifs salariaux aux employeurs du secteur manufacturier pour soutenir l'embauche d'apprentis et de travailleurs de production. Le PAMT travaille activement à ramener les gens à l'emploi grâce à un programme d'emploi conçu pour répondre à leur profil sur le marché du travail et à leurs besoins individuels. Pour les nouveaux arrivants, la transition vers le marché du travail fait en sorte qu'ils doivent passer du marché du travail de leur *pays d'origine* ou de leur *pays d'émigration* au marché du travail du Canada, ce qui doit être pris en compte dans la conception du programme.

Un rôle pour les intermédiaires

Les PAMT sont généralement mis en œuvre par des intermédiaires tels que la CSTECC et NGen (ONG du secteur des services sociaux, associations industrielles et représentants des travailleurs) qui mènent deux activités principales :

- aider les chômeurs et les travailleurs déplacés à faire la transition vers de nouveaux emplois;
- aider les employeurs à trouver et à former des travailleurs.

Dans le cas des nouveaux arrivants, les intermédiaires peuvent les aider à trouver leur premier emploi au Canada. Certains employeurs, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), opèrent avec des marges bénéficiaires si faibles qu'ils ont des bureaux des ressources humaines en sous-effectif pour les aider à recruter. Ces entreprises embauchent par le biais de sites d'emploi en ligne, de chasseurs de têtes et participent à des salons de l'emploi. Dans le contexte actuel de resserrement du marché du travail, le recrutement dans les petites collectivités est encore plus difficile que dans les grandes régions urbaines. Comme l'a fait remarquer un membre du personnel de la CSTECC, l'embauche d'une personne ne coûte rien aux entreprises, et cette personne peut même avoir accès à des subventions salariales lorsqu'elle travaille avec nous. (Entretien, 2023) Le personnel doit faire un effort conscient pour relever les défis de recrutement.

La majorité des placements de la CSTECC se font dans des emplois d'apprentissage et de production/assemblage, ce qui aide les employeurs là où ils ont le plus besoin de main-

d'œuvre. D'autres postes dans lesquels la CSTE place des personnes comprennent des emplois techniques et des emplois professionnels, et dans une moindre mesure, des corps de métier qualifiés, des emplois administratifs et des emplois coopératifs. Les subventions salariales facilitent l'embauche de nouveaux arrivants.

Valeur du capital social et des PAMT pour les nouveaux arrivants

Dans la littérature, la définition pertinente du capital social dans le contexte des marchés du travail et des nouveaux arrivants est liée aux réseaux sociaux et à l'effet de levier des ressources. Bourdieu et Wacquant (1992) définissent le capital social comme l'ensemble des ressources, réelles ou virtuelles, qui reviennent à un individu ou à un groupe du fait de la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles (p. 119). En d'autres termes, un individu a un capital social lorsqu'il dispose d'un réseau de relations qui peut être mis à profit grâce aux ressources disponibles dans le réseau pour atteindre un objectif.

Les concepts de capital social « affectif » (ou liens « forts ») et de capital social « relationnel » (ou liens « faibles ») sont utilisés pour décrire différents types de capital social et facilitent la compréhension de l'intégration des nouveaux arrivants au marché du travail. Le capital social affectif fait référence aux liens entre des personnes ayant des antécédents similaires et des histoires communes, et le capital social relationnel fait référence aux liens entre des personnes d'origines, de statuts sociaux et d'environnements sociaux différents. Les nouveaux arrivants peuvent avoir un capital social affectif s'ils migrent dans une famille et une communauté, ce qui leur permet de « s'en sortir » tandis que le capital social relationnel permet aux nouveaux arrivants « d'aller de l'avant » (Abdolmohammad et Rose, 2019, p. 2). Cependant, les nouveaux arrivants qui vivent dans des enclaves ethniques, en particulier dans les zones à faible revenu, sont ghettoïsés et ont tendance à avoir des difficultés à construire des réseaux en dehors de leurs communautés. Le fait de compter sur les liens familiaux ou amicaux pour trouver un emploi a une incidence sur leur accès au marché du travail. Les nouveaux arrivants qui établissent des liens avec des organisations extérieures à leur communauté construisent un capital social relationnel. L'autre aspect du capital social concerne les nouveaux arrivants qui n'ont pas accès à de vastes réseaux à l'extérieur de leur propre communauté, si cette communauté est établie au Canada. Le capital social relationnel peut également se construire

avant l'arrivée. Abdolmohammad et Rose (2019) ont constaté dans leur recherche sur le revenu d'emploi des immigrants au Canada que les hommes immigrants qui ont contacté une organisation liée au travail avant leur admission au pays avaient des revenus d'emploi plus élevés que ceux qui n'ont contacté aucune organisation au Canada (p. 11).

L'étude de cas nous permet d'appliquer le concept de capital social et de comprendre comment il fonctionne dans les PAMT pour les nouveaux arrivants. Le personnel dispose d'un solide réseau de relations (capital social) dans le secteur collégial et communautaire (qui comprend d'anciens clients). Il peut mettre à profit ce réseau pour trouver des candidats et les mettre en contact avec des collègues afin qu'ils obtiennent de la formation et avec des employeurs afin qu'ils suivent des stages. Il a également l'avantage de trouver des stages grâce au solide réseau de relations établi avec les entreprises manufacturières; il peut ainsi déterminer les besoins en main-d'œuvre de ces entreprises et déterminer où les demandeurs d'emploi peuvent être placés. Les personnes déjà aidées par la CSTEAC forment également un réseau de recrutement, car les gens découvrent les programmes de la CSTEAC auprès de clients de l'organisme qui ont déjà été placés ou qui ont reçu de l'aide. C'est le capital social en expansion de l'équipe de la CSTEAC à l'œuvre.

En trouvant et en soutenant les nouveaux arrivants, la CSTEAC fournit du *capital social relationnel* aux nouveaux arrivants sur le marché du travail canadien. Bien que certains nouveaux arrivants puissent trouver la CSTEAC en ligne, une approche de recrutement plus proactive par le personnel facilite la création d'un capital social relationnel entre la CSTEAC en tant qu'organisation et les communautés de nouveaux arrivants, et ce, dans le but de promouvoir une meilleure intégration au marché du travail.

Composants d'un PAMT

Les composants d'un PAMT comprennent la sensibilisation et l'engagement requis pour le recrutement de clients, la prestation de plusieurs services aux chercheurs d'emploi et le soutien des ressources humaines aux entreprises à la recherche de main-d'œuvre.

Sensibilisation et engagement

Les intermédiaires doivent faire de la sensibilisation pour trouver des demandeurs d'emploi et des employeurs qui recherchent des travailleurs. Le personnel sur le terrain prend contact avec

les employeurs dans la communauté où ils sont situés, leur rend visite régulièrement et reste en contact par courriel et par téléphone avec le personnel des ressources humaines. Le personnel sur le terrain se familiarise avec les professions et la culture d'une installation ainsi qu'avec la situation économique de l'employeur, que l'entreprise soit en expansion, stagnante ou en déclin. Des réunions périodiques ont lieu avec d'autres organismes communautaires, des collègues, des fournisseurs de services de soutien du revenu, etc.

Le personnel de terrain d'un PAMT peut recruter des candidats nouveaux arrivants par divers canaux.

- Sensibilisation des collègues communautaires publics et privés locaux afin qu'ils collaborent pour répondre aux besoins des clients en matière de formation et de certification.
- Personnes au chômage qui se présentent sur place.
- Recommandations de membres de la communauté.
- Personnes recommandées par des partenaires de formation.
- Les collègues communautaires sont des lieux de recrutement, car on y compte de nombreux étudiants étrangers qui cherchent à rester au Canada et qui sont à la recherche d'un emploi.
- ONG – Parfois, les coordonnateurs reçoivent des appels d'ONG qui veulent placer des clients difficiles à servir ou qui ont de multiples obstacles, y compris des immigrants ou des nouveaux arrivants. De nombreux chercheurs d'emploi sont recommandés par d'autres organismes.
- Publications de marketing des coordonnateurs dans les médias sociaux, p. ex., Facebook, LinkedIn.
- Employeurs qui cherchent à obtenir des subventions salariales pour embaucher des travailleurs.
- Communication et liens avec d'anciens clients qui recommandent de nouveaux clients.
- Communication et collaboration avec les organismes locaux d'aide aux immigrants.

Les universités locales ne sont pas un moyen principal de sensibilisation et de mobilisation, car la demande de travailleurs dans le secteur manufacturier concerne les personnes ayant fait des

études collégiales communautaires. Les annonces dans les journaux locaux pour trouver des immigrants ou de nouveaux arrivants en vue de placements ne sont pas non plus une méthode efficace de sensibilisation.

Services à la clientèle

Les services qui devraient être offerts pour aider les chercheurs d'emploi à s'intégrer au marché du travail et pour aider les employeurs à trouver des travailleurs, y compris des nouveaux arrivants, sont les suivants :

1. **Évaluation du client** – Le personnel mène une entrevue individuelle avec les chercheurs d'emploi et évalue l'éducation, la formation, les compétences et l'expérience de travail. En outre, il évalue l'attitude, l'aptitude et la disposition de l'individu à travailler dans le secteur.
2. **Soutien à la recherche d'emploi** – Le personnel fournit une lettre de présentation et un curriculum vitæ; ateliers sur les techniques d'entrevue, etc. Une évaluation devrait être faite pour voir si les nouveaux arrivants savent comment rédiger un curriculum vitæ ou participer correctement à une entrevue dans le contexte canadien. Dans certains pays, l'accent est mis sur les titres de compétences, mais au Canada, l'accent est mis sur l'expérience de travail, en particulier l'expérience de travail canadienne dans certains secteurs. Le soutien à la recherche d'emploi enseigne comment rédiger une lettre de présentation et mettre en évidence les compétences pertinentes au contexte canadien dans la lettre, le curriculum vitæ et l'entrevue.
3. **Intervention sur le capital humain** – Le personnel fournit des fonds et des conseils au chercheur d'emploi sur la formation liée à la carrière et les certifications en milieu de travail. Il aide à la sélection des programmes et des collèges et fournit des fonds pour couvrir les frais de scolarité au collège.

La formation financée par les PAMT comporte deux volets :

- **Perfectionnement des clients** – enseigner aux gens de nouvelles compétences dans le même profil d'emploi afin d'accroître leur valeur pour un employeur tout en

- améliorant leurs compétences actuelles, afin qu'ils puissent être embauchés ou retenus.
- Requalification – enseigner aux gens de nouvelles compétences pour qu'ils puissent faire un travail différent. La personne peut choisir de s'inscrire à un établissement d'enseignement postsecondaire pour obtenir un diplôme ou une certification dans une technologie ou un domaine différent afin de trouver un emploi.
4. Jumelage d'emploi – Le personnel offre des stages coopératifs ou parraine des programmes d'apprentissage pour les chercheurs d'emploi, et aide les employeurs à pourvoir les postes vacants permanents dans tous les domaines. En se basant sur la connaissance de l'employeur et du chercheur d'emploi, le personnel trouve le bon jumelage (en fonction des compétences, de l'attitude, de la disposition) avec le bon employeur pour maximiser les chances de réussite. Le personnel participe activement au processus d'entrevue et d'embauche, en veillant à ce que le candidat se présente bien, se présente à l'heure, au bon endroit et sache comment passer une entrevue. Tous les problèmes cernés sont résolus à l'avance. Dans le secteur manufacturier, compte tenu des pénuries de main-d'œuvre, les employeurs sont heureux d'embaucher de nouveaux arrivants qui ont été évalués et recommandés par un intermédiaire.
 5. Incitatifs salariaux – Le PAMT offre des incitatifs financiers (subventions salariales) et un soutien au recrutement pour les employeurs.
 6. Soutien global – Le PAMT offre du soutien global, par exemple, pour les frais de déplacement, les indemnités de garde d'enfants et les conseils sur les questions de base liées à la vie en fonction des clients qui ont de grands besoins et qui peuvent faire face à de multiples obstacles. Ces mesures de soutien ne sont pas toujours financées, mais les intermédiaires devraient essayer d'obtenir du financement dans le cadre de leur PAMT.
 7. Mentorat et suivi des clients – Le personnel fournit des conseils et du mentorat. Il rend visite à l'employeur, et il appelle régulièrement et reste en contact avec le participant au programme pour résoudre ou cerner tout problème au cours du stage, en supposant que des difficultés se présenteront. Une fois que l'employeur reçoit une subvention salariale

(si elle est offerte), l'intermédiaire continue de soutenir la personne en lui offrant des possibilités de maintien en poste et des possibilités supplémentaires d'avancement professionnel et d'augmentation de salaire, de formation supplémentaire, d'inscription à un programme d'apprentissage, etc. En cas d'échec d'un placement, l'intermédiaire cherche d'autres moyens d'aider la personne en utilisant les PAMT existants dans son portefeuille. Le personnel est également ouvert aux appels ou courriels des participants qui veulent obtenir des conseils et qui ont des préoccupations.

La plupart des fournisseurs de services sont censés fournir une partie ou la totalité de ces services, en mettant l'accent sur les services 1, 2 et 3 pour les travailleurs. Des intermédiaires, comme les fournisseurs de services d'Emploi Ontario, offrent du soutien en matière d'entrevues, de rédaction de curriculum vitæ et de lettre de présentation. Certains « programmes de transition » visent à aider les nouveaux arrivants dans certaines professions (comme l'ingénierie, la médecine, l'architecture, etc.), en leur offrant de la formation et du soutien leur permettant d'obtenir des titres de compétences locaux et trouver des stages pour acquérir une expérience locale. D'après l'étude de cas, la CSTECC met moins l'accent sur le soutien à la recherche d'emploi que sur la formation et le placement dans des emplois où les fabricants font face à des pénuries de main-d'œuvre.

Service à forte interaction avec le client par rapport au service à faible interaction avec le client

La pierre angulaire d'un bon PAMT est un service client de qualité qui est personnalisé en fonction de l'employeur et du demandeur d'emploi. Le tableau 1 ci-dessous met en évidence la différence entre les services à forte interaction et les services à faible interaction. De nombreux intermédiaires offrent des services à faible interaction, ce qui a un impact sur la réussite du programme. D'après le site Web de l'initiative FOCAL de la CSTECC sur la façon dont l'organisme travaille avec les clients, il s'agit d'un processus pratique, qui nécessite de nombreux contacts personnels directs entre les représentants de la CSTECC et les fabricants qu'ils servent afin de savoir exactement quelles sont leurs possibilités de recrutement et la meilleure façon de pourvoir les postes (s.d.).

Par exemple, un gestionnaire des ressources humaines d'une entreprise manufacturière de Guelph a fait remarquer que la CSTECC l'avait contacté et lui avait demandé de passer une entrevue avec des candidats pour son usine. Le directeur de l'usine a accepté d'interviewer les clients et la CSTECC lui a également demandé d'assister à une séance d'information à Cambridge. L'employeur avait besoin de compétences en automatisation, en robotique et en pneumatique. Ses mécaniciens de chantier vieillissaient. La CSTECC a pu l'aider à recruter des personnes et l'a aidé avec l'établissement des documents requis, ce qui est apprécié par les petites et moyennes entreprises (PME) qui n'ont pas de grands services de ressources humaines (Entretien, 2023). Une autre entreprise de Sault St Marie a noté que 90 % de ses travailleurs de production embauchés en 2023 étaient de nouveaux arrivants. Elle a également embauché de nouveaux arrivants à des postes de supervision et d'entretien des installations et de l'entretien. La majorité de ses nouvelles recrues étaient des immigrants. La CSTECC a contacté l'entreprise et l'a aidée à embaucher des employés dans le cadre du programme de subvention salariale Prêt pour l'avenir (Entretien, 2023). Les PME trouvent que le programme de subventions salariales est extrêmement utile pour l'embauche de nouveaux arrivants, car il y a une période d'évaluation des compétences, de formation, voire d'apprentissage des langues, avant que les travailleurs ne puissent devenir pleinement productifs.

Tableau 1. Approche du service à forte interaction avec le client par rapport au service à faible interaction avec le client (placement et soutien)

Composant	Forte interaction	Faible interaction
Sensibilisation et mobilisation des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> ● Visites régulières aux employeurs. ● Appels réguliers au personnel des ressources humaines. ● Connaissance approfondie des professions et de la culture de l'établissement et de la situation économique de l'employeur (en croissance ou stagnante). ● Le fournisseur de services se trouve dans la même collectivité que l'employeur. ● Le fournisseur de services doit initier le contact. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Site web comprenant du matériel promotionnel. ● La correspondance se fait par courriel ou par le logiciel de gestion de la relation client (CRM). ● L'employeur doit initier le contact.
Sensibilisation et engagement des participants	<ul style="list-style-type: none"> ● La plupart des participants sont recommandés par d'autres organismes. ● Des rencontres régulières ont lieu avec d'autres organismes communautaires, des institutions, des fournisseurs de services de soutien du revenu, etc. ● Entrevue individuelle avec le participant. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Site web contenant du matériel promotionnel. ● La correspondance se fait par courriel ou par le logiciel de gestion de la relation client (CRM). ● Le participant doit initier le contact. ● Le participant remplit le formulaire en ligne et s'inscrit en ligne.
Jumelage d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ● En se basant sur les connaissances de l'employeur et du participant, le personnel trouve le bon partenaire (compétences, attitude, disposition) avec le bon employeur pour maximiser le succès. ● Le personnel participe activement au processus d'entrevue et d'embauche. ● Il résout et cerne tout problème à l'avance. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le jumelage d'emploi se fait par l'IA ou l'approche du « premier arrivé, premier servi ». ● L'entente entre le personnel, l'employeur et le participant est en grande partie transactionnelle. ● Une réponse (« Oui » ou « Non ») doit être fournie à la question demandant si le participant a été sélectionné par l'employeur pour un placement après l'entrevue.
Mentorat et suivi des clients	<ul style="list-style-type: none"> ● Visites régulières sur place et appels à l'employeur et au participant. Résoudre ou cerner tout problème relatif au placement. L'hypothèse par défaut est qu'il pourrait y avoir des difficultés. ● Achèvement du placement. L'employeur reçoit une subvention salariale (si offerte). L'organisme recherche des possibilités supplémentaires pour le participant (progression professionnelle, formation complémentaire, inscription à un apprentissage, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Approche réactive. L'enregistrement n'est effectué que si l'employeur ou le participant initie le contact. L'hypothèse par défaut est que « tout fonctionne bien ». ● Achèvement du placement. L'employeur reçoit une subvention salariale (si offerte) et le dossier est clos.

Source : CSTEC

L'approche de service à forte interaction personnalisée s'applique aux candidats recrutés en vue d'une formation, d'un apprentissage et d'un placement. Les candidats à l'emploi sont évalués et soutenus par des formations et des certifications en milieu de travail, ainsi que par des services de placement. On aborde tous les problèmes qui pourraient survenir en fonction du profil du client avant l'entrevue. Le personnel reste en contact avec les employeurs et les travailleurs pour favoriser le maintien en poste et régler les problèmes qui pourraient survenir. D'après les pratiques de la CSTEC, un intermédiaire devrait tirer parti de différents PAMT au fil du temps pour soutenir un employeur ou un travailleur client, en fonction de ses besoins. L'établissement de relations à long terme avec les clients (employeur et travailleur) est un élément central de ce modèle de PAMT. Reportez-vous à la figure 1 ci-dessous. Les programmes qui offrent des subventions salariales en tant que service principal se concentrent sur l'employeur, mais les PAMT qui répondent à la fois aux besoins des employeurs et des demandeurs d'emploi sont plus complets et plus efficaces, mais nécessitent également plus de ressources en personnel et de financement.

Figure 1 : Une histoire de formation et de placement d'immigrant

Vishnu, originaire de l'Inde, est arrivé au Canada en 2018. Il était titulaire d'un baccalauréat en technologie électrique de l'Inde. Il a été recruté par le biais d'une publication sur mon site Web et mes comptes de médias sociaux. Il a été recruté dans un programme de formation, placé à un poste de production, puis il a suivi un programme d'apprentissage. Lorsque j'ai parlé à Vishnu pour la première fois, son objectif était d'obtenir la désignation Sceau rouge, mais il ne savait pas trop dans quel métier. Dans le cadre du programme de la SECJ, il a suivi une formation professionnelle au collège local sur la commande numérique par ordinateur (CNC) en 2021, et la CSTEC a payé les frais de scolarité et fourni un soutien complet. C'est ce qui lui a permis de se lancer dans la recherche d'un emploi dans le secteur manufacturier. Il a obtenu un bon emploi en tant qu'opérateur/machiniste CNC en 2022 dans une PME de Brampton qui compte 400 employés. L'entreprise était prête à lui donner sa chance. Il a travaillé 14 mois dans l'entreprise. En 2023, l'employeur l'a inscrit comme apprenti lorsqu'il a décidé de devenir outilleur-ajusteur. L'employeur a reçu un incitatif salarial pour l'aider à passer au statut d'apprenti. Il est très heureux de son travail et l'entreprise est extrêmement satisfaite de Vishnu. Tout le monde y gagne. Cela montre comment tous nos programmes peuvent aider et soutenir à la fois les candidats et les entreprises.

Coordonnateur de la CSTEC

Embaucher le bon personnel sur le terrain

La clé du succès est l'embauche du personnel adéquat pour mettre en œuvre le PAMT sur le terrain en travaillant avec les clients – chercheurs d'emploi et entreprises.

Formation et expérience

Au cœur du modèle de la CSTEAC se trouvent les coordonnateurs qui mènent des actions de sensibilisation pour trouver des employeurs et des demandeurs d'emploi et réalisent toutes les activités de terrain du PAMT. Ces personnes doivent avoir beaucoup à offrir aux clients (employeurs et demandeurs d'emploi) en termes d'**information, de connaissances et d'expérience**. Les coordonnateurs travaillent depuis longtemps à la CSTEAC; trois y travaillent depuis plus de 10 ans. Cela leur permet de comprendre l'histoire et les changements dans le secteur du financement gouvernemental pour l'adaptation de la main-d'œuvre et les PAMT dans le secteur manufacturier. Le succès des coordonnateurs peut être attribué à leur parcours et à leurs compétences uniques. Ainsi, les recruteurs d'intermédiaires à la recherche de personnel sur le terrain doivent rechercher les éléments suivants :

- Expérience de travail dans le secteur manufacturier (ou dans un secteur pertinent) ou connaissance des opérations du secteur; compréhension des besoins en ressources humaines, du fonctionnement des usines et du flux de travail. Ces connaissances leur confèrent une crédibilité dans leurs relations avec les entreprises.
- Expérience dans le secteur des services éducatifs (enseignement postsecondaire et collèges communautaires, en particulier).
- Plus de 10 ans d'expérience professionnelle dans le secteur concerné.

Les candidats potentiels embauchés comprennent d'anciens gestionnaires des ressources humaines et d'anciens représentants syndicaux qui ont de l'expérience dans le travail, la formation et le recrutement de travailleurs dans le secteur manufacturier.

Qualités et compétences

Lorsqu'on examine les antécédents et les activités des coordonnateurs, plusieurs éléments ressortent quant au type de personne qui réussira à faire de l'adaptation au travail, outre la formation et l'expérience de travail. La recherche suggère que certaines **qualités et**

compétences mènent au succès dans le service client et dans les services de formation et d'emploi, notamment :

- les compétences en communication efficace;
- l'authenticité;
- une attitude et un comportement inclusifs;
- l'empathie envers les clients ;
- une orientation pour le service – aider les gens;
- la crédibilité auprès des employeurs;
- la capacité de collaborer avec des collègues et d'autres personnes ;
- la capacité de fournir un soutien pratique et de haut niveau aux employeurs et aux candidats à l'emploi; et
- la capacité de compter sur un capital social existant ou la capacité d'en construire un (réseaux sociaux qu'il peut exploiter) dans sa communauté pour trouver des chercheurs d'emploi et des employeurs et pour les soutenir.

« Les centres d'emploi et de carrière fournissent des services de soutien de base en matière d'emploi, mais ils ont de la difficulté à placer les nouveaux arrivants. D'autres organismes dépensent pour des publicités promotionnelles et des stratégies de marketing tape-à-l'œil. Nous obtenons des résultats. Nous aidons le client. »
Coordonnateur de la CSTEC

Orientation régionale

Il est important de se concentrer sur le service aux clients là où ils vivent (travailleurs) ou là où ils sont actifs (employeurs) dans la zone géographique desservie par les coordonnateurs. Les coordonnateurs locaux se concentrent sur les régions géographiques où les gens vivent et travaillent pour leur offrir des possibilités de recrutement et de travail avec les employeurs.

Chaque région peut compter sur deux coordonnateurs :

- Région de Hamilton
- Toronto
- Windsor-Essex
- Sault St Marie - Région d'Algoma
- Kitchener-Waterloo
- Région de London
- Peel-Halton

« Ce qui compte, ce n'est pas mon identité. Si je cherchais à m'installer et à trouver une maison ou un emploi dans un nouveau pays, je voudrais que quelqu'un de ce pays m'aide. La valeur de l'équipe réside dans la connaissance de l'industrie et le savoir canadien sur la façon de naviguer dans le système du marché du travail et de mettre les clients sur la voie du succès. »

Coordonnateur de la CSTEC

- Est de l'Ontario
- Niagara
- Sarnia-Lambton

À mesure que le travail **de la CSTEC** prendra de l'ampleur, il en sera de même pour les régions géographiques puisque d'autres provinces pourraient être incluses.

Techniques et outils de recrutement de nouveaux arrivants

Il existe divers outils et diverses techniques pour mener des activités de sensibilisation et de dialogue avec divers intervenants – ONG, gouvernement, collègues, employeurs clients et chercheurs d'emploi. Les techniques de mobilisation et de sensibilisation privilégiées étaient *les réunions en personne, les appels téléphoniques et les courriels* pour trouver et soutenir les chercheurs d'emploi et les employeurs. Le recours aux interactions en personne avec les employeurs et aux méthodes plus traditionnelles de mobilisation des personnes semble mieux fonctionner dans le cadre d'une approche personnalisée de prestation de services. Parfois, les réunions en ligne, les médias sociaux ou un site Web personnel sont utilisés comme outils de recrutement de demandeurs d'emploi.

Diversité, inclusion et application d'une optique d'équité

Dans l'étude de cas, les efforts de recrutement visant à placer des personnes dans le secteur manufacturier comprennent des personnes issues de groupes en quête d'équité - immigrants/nouveaux arrivants, femmes, Autochtones, personnes ayant un handicap, personnes issues des communautés LGBTQS+ et autres personnes confrontées à des défis sur le marché du travail, comme les travailleurs âgés et les personnes des communautés rurales. Le personnel applique une optique d'équité, de la planification à la mise en œuvre du programme, afin d'obtenir des résultats équitables pour tous les demandeurs d'emploi, ce qui signifie qu'il doit comprendre les défis spécifiques auxquels une personne peut être confrontée. Une optique d'équité lui permet d'avoir des points de vue différents afin que tous soient traités de façon équitable et afin que leur situation unique et les obstacles systémiques auxquels ils peuvent être confrontés soient pris en compte. L'objectif d'équité est de veiller à ce que tous aient un accès équitable aux services, ce qui se traduit par des résultats et des avantages égaux pour tous. Le programme recueille également des données démographiques

désagrégées sur les clients pour que l'impact sur l'équité puisse être évalué et pour que cet impact éclaire les améliorations apportées au programme et au service client.

La collecte de données requiert l'utilisation d'un logiciel de gestion de la relation client pour la collecte et le stockage de données, ainsi que pour assurer le respect de la vie privée de la personne en vertu des lois sur la protection de la vie privée.

Organismes d'aide à l'établissement

En général, la dépendance à l'égard des organismes d'aide à l'établissement est minime parce que, traditionnellement, ceux-ci ont un mandat différent lorsqu'ils aident les nouveaux arrivants. Ces organismes obtiennent des fonds pour aider les gens à s'acclimater à la communauté et pour les aider à trouver un logement, demander des documents gouvernementaux, accéder aux soins de santé et accéder à des cours de langue. Ils ne fournissent pas d'aide à l'emploi ni d'orientation vers des programmes d'emploi. Dans les petites collectivités plus isolées, nous observons peut-être plus de collaboration et de contacts entre divers types d'organisations, ce qui n'est pas vraiment le cas dans les grandes régions urbaines comme la région du Grand Toronto.

Vers un modèle de PAMT efficace pour les nouveaux arrivants

L'approche de la CSTEC en matière de PAMT suggère un modèle d'exécution de programmes efficaces visant à trouver, former et soutenir les demandeurs d'emploi, ainsi qu'à trouver et soutenir les employeurs qui ont besoin de travailleurs dans n'importe quel secteur.

1. Services :

- (i) Services à forte interaction avec le client – Fournir du soutien pratique et personnalisé aux employeurs et aux chercheurs d'emploi.
- (ii) Évaluation – Évaluer l'éducation, la formation, les compétences, l'attitude, les aptitudes et l'expérience professionnelle et fournir des conseils sur les parcours professionnels dans le contexte du programme du marché du travail ou orienter les clients vers d'autres programmes au sein de l'organisation. Utiliser des programmes externes pour soutenir le client, au besoin.

- (iii) Financement – Fournir du financement aux chercheurs d'emploi pour qu'ils perfectionnent ou mettent à niveau leurs compétences et pour qu'ils obtiennent les certifications en milieu de travail afin de faciliter leur placement.
- (iv) Formation – Aider le demandeur d'emploi à trouver un programme de formation approprié dans un établissement de formation accrédité et réputé afin qu'il puisse fournir des compétences très demandées.
- (v) Incitatifs salariaux – Fournir des incitatifs financiers aux employeurs pour encourager l'embauche et la formation des nouveaux arrivants.
- (vi) Soutien – Fournir un soutien complet aux clients ayant de grands besoins.
- (vii) Soutien à la recherche d'emploi – Déterminer si les compétences en recherche d'emploi sont insuffisantes et offrir du soutien ou diriger les clients vers les bureaux gouvernementaux qui sont financés pour ces services.

2. Dotation :

- i. **Expérience de travail** – Recruter des personnes qui ont travaillé dans le secteur ciblé et qui ont de l'expérience de travail dans le secteur collégial ou universitaire, selon le type de poste à pourvoir.
- ii. **Compétences** – Le personnel doit avoir la capacité et les outils nécessaires pour fournir une évaluation initiale de l'éducation, des compétences, des attitudes et des aptitudes des clients, et pour déterminer le parcours d'emploi et de formation (y compris les besoins de requalification ou de perfectionnement).
- iii. **Orientation-personne** – Le personnel doit être authentique et empathique et posséder les compétences en communication et en relations interpersonnelles nécessaires pour travailler avec les clients.
- iv. **Équité et inclusion** – Le personnel doit appliquer une optique d'équité⁵ à son travail afin de soutenir les clients d'origines diverses. Pour les nouveaux arrivants, il devrait être en mesure de les soutenir de manière inclusive et adaptée à la culture, en particulier en ce qui concerne les défis auxquels ces clients peuvent être confrontés en fonction de leur pays d'origine, de leur culture, de leur sexe, etc.
- v. **Information sur le marché du travail relativement aux pénuries** – Le personnel doit comprendre les pénuries de main-d'œuvre auxquelles sont confrontés les

employeurs du secteur ou du sous-secteur industriel concerné, afin de pouvoir trouver les bonnes personnes pour occuper les postes.

3. **Mettre l'accent sur les besoins locaux et régionaux** – Fournir du soutien aux employeurs et aux chercheurs d'emploi à l'échelle locale et régionale et embaucher du personnel de la région qui connaît bien la communauté.
4. **Approche de sensibilisation et de recrutement** – Utiliser les *réunions en personne*, *les textos*, *les appels téléphoniques* et les *courriels* pour trouver et soutenir les employeurs et les demandeurs d'emploi, mais utiliser également les médias sociaux et les publications en ligne pour trouver des chercheurs d'emploi avant leur arrivée ou ceux qui recherchent du soutien en ligne.
5. **Tirer parti des réseaux sociaux** – Le personnel qui recrute des clients dans le cadre du programme du marché du travail doit disposer d'un réseau de relations (capital social) dans le secteur des employeurs afin de mettre en relation les employeurs et les demandeurs d'emploi. Il devrait bâtir et continuer d'élargir ses réseaux sociaux pour atteindre les nouveaux arrivants (en créant du capital social relationnel) tout en restant engagé dans sa communauté locale avec des ONG, des centres communautaires, des collèges, des universités, des organismes d'aide à l'établissement, des clients et d'anciens clients.
6. **Cibler les PME** – Le personnel doit se concentrer sur le soutien des PME qui n'ont pas de service des ressources humaines et qui apprécient le soutien que les intermédiaires peuvent leur apporter pour les aider à recruter de nouveaux arrivants.

Conclusion

La clé du succès pour aider les nouveaux arrivants à s'intégrer au marché par l'intermédiaire d'un PAMT, et en particulier à trouver du travail dans le secteur manufacturier, est de recruter le bon personnel pour tirer parti de son capital social auprès des employeurs, de sa communauté et du réseau de clients qu'il a constitué – à la fois des employeurs et des candidats à l'emploi – pour réussir à placer les gens au sein de programmes de formation et d'emplois. Le capital social du personnel compense le manque de capital social des nouveaux arrivants sur le

marché du travail. L'une des principales conclusions que nous pouvons tirer est que les organismes d'aide à l'établissement pourraient jouer un rôle plus proactif dans le cadre de leurs services, en orientant simplement les gens vers des organismes de soutien à l'emploi dans la collectivité, en particulier des intermédiaires comme la CSTECC, qui dispose des réseaux et du financement nécessaires pour accélérer l'intégration des nouveaux arrivants au marché du travail. De plus, des services à forte interaction avec le client doivent être fournis pour que des résultats positifs puissent être obtenus pour les clients - employeurs et demandeurs d'emploi.

Références

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. Extrait de J. Richardson (éd.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (New York, Greenwood), 241-258.

Bourdieu, P., et L. P. D. Wacquant. 1992. *An Invitation to Reflexive sociology*. Chicago : University of Chicago Press.

Initiative Une ville pour toutes les femmes (2018). *Guide de l'optique d'équité et d'inclusion*. Ville d'Ottawa.

https://documents.ottawa.ca/sites/documents/files/ei_lens_hb_fr_0.pdf

CSTEC (septembre 2019). *Literature review for BOLD Project: Active labour market strategies to assist Displaced Workers and Workers At-risk of Displacement*, non publié (préparé par Prism Economics).

Initiative FOCAL. (Octobre 2019). *Immigrants in Auto*, Coalition canadienne pour la formation professionnelle et l'emploi (CSTEC)/Prism Economics/Automotive Policy Research Centre (APRC), Toronto, Canada.

<https://www.futureautolabourforce.ca/trend-report/women-youth-and-indigenous-persons-in-canadas-automotive-industry/>

Initiative FOCAL. (s.d.). *How FOCAL uses high touch methods to help jobseekers build a career in Canada's auto industry*.

<https://www.futureautolabourforce.ca/how-focal-uses-high-touch-methods-to-help-job-seekers-build-a-career-in-canadas-auto-industry/>

Rose, E. et K. Abdolmohammad (19 juin 2019). *Rôle du capital social et des caractéristiques ethnoculturelles dans le revenu d'emploi des immigrants au fil du temps*, Regard sur la société canadienne, numéro 20119001, Statistique Canada.