

# **SANTÉ DU SECTEUR DES SERVICES AUX NOUVEAUX ARRIVANTS DANS LA RÉGION DES PRAIRIES ET DES TERRITOIRES DU NORD- OUEST (PTN)**

**UNE ENQUÊTE SUR LES TRAVAILLEURS DE  
PREMIÈRE LIGNE EN ALBERTA, AU  
MANITOBA ET EN SASKATCHEWAN**

**MARS 2022**



## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>1</b>
<b>PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE</b> .....	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>OBJECTIF</b> .....	<b>5</b>
<b>PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>7</b>
<b>CONTEXTE : LE SECTEUR DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE L'INTÉGRATION DES PTN EN UN COUP D'ŒIL BASÉ SUR LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE</b> .....	<b>10</b>
Le secteur des services aux nouveaux arrivants et le rôle des travailleurs de première ligne .....	10
Profil du personnel de première ligne des répondants.....	12
Renseignements démographiques sur les répondants.....	13
Profil d'emploi des répondants.....	16
Profil des organismes des répondants .....	18
<b>CONCLUSIONS ET DISCUSSION : THÈMES MAJEURS DANS LE MILIEU DE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS DE SERVICES AUX NOUVEAUX ARRIVANTS</b> .....	<b>20</b>
Un personnel de première ligne passionné et axé sur des valeurs .....	20
Niveaux de rémunération non concurrentiels : niveaux et structures des salaires .....	19
Les niveaux de rémunération concernant les avantages sociaux, l'assurance maladie et la retraite : Écarts entre les types d'emploi.....	28
Donner la priorité à l'équité, à la diversité et à l'inclusion dans le milieu de travail.....	29
Accès limité aux possibilités de perfectionnement PROFESSIONNEL .....	35
Augmentation du stress chez les employés et besoin de soutien en santé mentale .....	39
Place à l'amélioration en matière de leadership .....	50
Orientations futures des employés de première ligne : Motifs de départ.....	50
Priorités en matière d'amélioration : Regard vers l'avenir .....	55
<b>ASPIRATIONS POUR LE SECTEUR</b> .....	<b>60</b>
Recommandations pour IRCC et les autres bailleurs de fonds et parties prenantes .....	60
Recommandations pour le secteur .....	65
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>74</b>

**GLOSSAIRE..... 76**  
**ANNEXE I : ..... 82**  
**ANNEXE II : ..... 93**  
**RÉFÉRENCES ..... 94**

# PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le contenu de ce document est protégé par copyright © 2022 Association albertaine des agences de services aux immigrants (AAISA). Tous droits réservés. Aucune partie de ce document, y compris sans toutefois s'y limiter, le texte, les tableaux, les images, les logos, ne peut être modifiée, reproduite, transmise, distribuée, publiquement affichée ou utilisée à des fins commerciales, sous quelque forme que ce soit, en partie ou en totalité, sans la permission écrite expresse de l'AAISA. Cet avis de droit d'auteur fait partie intégrante de ce document et ne peut être retiré ni modifié.

## REMERCIEMENTS

Alors que nous cherchons, collectivement, à comprendre la relation historique et toujours actuelle entre la colonisation et le territoire sur lequel nous sommes situés, l'AAISA reconnaît respectueusement que la province de l'Alberta est composée des territoires visés par les traités 6, 7 et 8, et qu'elle fait partie des terres traditionnelles des Premières Nations et des Métis.

Ce rapport sur la santé du secteur a été rédigé par Mme Marokh Yousifshahi et Mme Leesha Kanbour avec la contribution de Mme Oluwatomi Turner.

L'AAISA souhaite exprimer sa sincère reconnaissance au personnel de première ligne de l'Alberta, du Manitoba et de la Saskatchewan qui, en participant au sondage sur la santé du secteur, nous a permis de recueillir de l'information très utile. L'AAISA souhaite également remercier Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) de son soutien financier et de sa collaboration à toutes les étapes du projet.

# INTRODUCTION

Alors que l'immigration demeure l'un des piliers de la croissance démographique, du développement économique et de l'enrichissement social de la société canadienne, le secteur des services aux nouveaux arrivants joue un rôle central pour offrir aux immigrants les soutiens nécessaires à leur établissement et à leur intégration, dès leur arrivée au Canada. Toujours aux prises avec de nouveaux défis et de nouveaux besoins, et compte tenu de la priorité stratégique actuelle du gouvernement d'augmenter l'immigration au Canada, le secteur de l'établissement et de l'intégration a pris une importance et une ampleur qui ne devraient qu'augmenter avec le temps (AAISA 2022). Alors que le secteur évolue et prend de l'ampleur, il est essentiel que les bailleurs de fonds et les organismes de services aux nouveaux arrivants donnent la priorité à la santé sectorielle afin de garantir le succès et la pérennité du travail d'établissement et d'intégration accompli, tant à court terme qu'à long terme.

Généralement, la santé sectorielle se définit comme la « capacité d'un secteur à s'aligner sur une vision commune, à mettre en œuvre cette vision de manière efficace et à se renouveler par l'innovation et la créativité » (Gagnon, John & Theunissen, 2022). Peu importe le secteur, il est primordial de privilégier et de gérer activement la santé sectorielle afin d'améliorer les résultats, de cadrer les intentions en fonction des effets recherchés et de favoriser la résilience et la longévité de l'ensemble du secteur. Dans le secteur des services aux nouveaux arrivants, les employés de première ligne jouent un rôle essentiel au quotidien, dans l'établissement et l'intégration des nouveaux arrivants, par la multiplicité des rôles et des responsabilités qu'ils assument. La santé du secteur des services aux nouveaux arrivants, véritable force motrice du travail d'établissement et d'intégration, repose donc fortement sur la santé des employés de première ligne qui travaillent au sein des organismes offrant des services aux nouveaux arrivants.

Bien que les organismes de services aux nouveaux arrivants de la région des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest (PTN) soient, chacun, aussi uniques que les clients et les communautés qu'ils desservent, tous font preuve du même engagement pour soutenir et défendre les besoins et les atouts des nouveaux arrivants tout au long de leur établissement. Au sein de ces organismes, les employés de première ligne sont indispensables à l'accomplissement de ce travail quotidien non seulement pour offrir aux nouveaux arrivants une diversité de services et de programmes, mais aussi pour leur permettre d'établir des liens et de bénéficier d'un soutien, tout aussi précieux. Par conséquent, pour réaliser l'équité et atteindre des résultats positifs pour tous les nouveaux arrivants, le travail de ces organismes dépend largement de la capacité de ceux-ci à répondre aux besoins de leurs employés. Aussi, afin que le secteur de l'établissement et de l'intégration puisse offrir des services de grande qualité, il est de plus en plus nécessaire d'évaluer et de mesurer les lacunes et les forces de ses employés, de même que les difficultés que ces derniers rencontrent. Il est donc crucial de créer un environnement sain, équitable, stable et favorable pour le personnel de première ligne des organismes d'établissement et d'intégration afin de maintenir le niveau de capacité et d'offrir des programmes et des services de haute qualité aux nouveaux arrivants.

L'enquête sur la santé du secteur a été réalisée du 31 mars au 31 juillet 2021 et 912 professionnels de services d'établissement et d'intégration de première ligne de l'ensemble de la région des PTN y ont répondu. Elle examine les points de vue du personnel de première ligne travaillant dans les organismes du secteur des services aux nouveaux arrivants afin de mieux cerner leur expérience professionnelle, évaluer les forces et difficultés organisationnelles et entrevoir des perspectives de croissance. Le rapport sur la santé du secteur présente les conclusions des données collectées et les mesures souhaitées pour régler les problèmes et remédier aux insuffisances cernées dans le rapport. Ces conclusions traduisent les points de vue des employés de première ligne du secteur. Le rapport renferme des informations de fond destinées à alimenter les discussions et les éventuelles mesures à adopter entre les différents acteurs du secteur des services aux nouveaux arrivants, dont Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), les organismes de services aux nouveaux arrivants et les organisations parapluies. Veuillez prendre note que tous les termes soulignés dans le présent rapport figurent dans le **glossaire**.

## OBJECTIF

La santé organisationnelle des organismes de services aux nouveaux arrivants de l'Alberta est intégrée à tous les marqueurs de rendement organisationnel et devrait constituer une priorité stratégique du secteur des services aux nouveaux arrivants. Le Conseil National de l'établissement et de l'intégration (CNEI) a estimé qu'il était nécessaire d'évaluer et de surveiller la santé du secteur. En 2019, le Groupe de travail national sur la santé du secteur a donc été formé dans le but d'entamer un dialogue pour définir une vision et un plan de travail sur la santé du secteur de l'établissement et de l'intégration, en insistant particulièrement sur les personnes qui y travaillent et les emplois. Ces discussions ont abouti au projet d'enquête de l'AAISA sur la santé du secteur.

La santé sectorielle se définit comme la capacité d'un secteur à s'aligner sur une vision commune, à mettre en œuvre cette vision de manière efficace et à se renouveler par l'innovation et la créativité (Gagnon, John & Theunissen, 2022). Une façon d'évaluer la santé du secteur est d'évaluer la satisfaction des employés des organismes d'établissement et d'intégration. Mesurer la santé du secteur en regroupant les opinions des employés de première ligne sur les pratiques organisationnelles permet d'établir une base de référence à partir de laquelle il est possible de se faire une idée des difficultés et des possibilités du secteur à plus grande échelle, et de sa viabilité en général. Dans cette optique, le projet de recherche régional sur la santé du secteur examine les points de vue des employés de première ligne qui travaillent dans les organismes du secteur des services aux nouveaux arrivants afin de mieux cerner leur expérience professionnelle, évaluer les forces et les difficultés organisationnelles et percevoir les possibilités qui leur sont offertes.

Dans le cadre de ce projet, l'AAISA examinera la santé du secteur des services aux nouveaux arrivants du point de vue du personnel de première ligne des organismes des trois provinces (Alberta, Saskatchewan et Manitoba) de la région des PTN, dans l'esprit des travaux du Groupe de travail national sur la santé du secteur. En se fondant sur les activités de celui-ci, l'AAISA a

interrogé le personnel de première ligne sur les politiques, les pratiques et le contexte des organismes. L'enquête sur la santé du secteur a pour but de dégager, par une étude quantitative, les enjeux, les forces et les occasions à saisir. À l'instar d'autres enquêtes effectuées auprès d'employés, l'objectif principal de l'enquête sur la santé du secteur est d'évaluer, puis, en fonction des résultats de l'évaluation, d'améliorer l'expérience du personnel dans son milieu de travail afin de fournir des services d'établissement et d'intégration de qualité dans toute la région des PTN. En améliorant la satisfaction des employés de première ligne, les organismes d'établissement conserveront leurs employés compétents et expérimentés tout en favorisant et en encourageant leur fidélité envers l'organisation sur le long terme. Bien que plusieurs méthodes existent pour mesurer et évaluer la santé du secteur, l'enquête a cherché à comprendre les travailleurs de première ligne et leurs points de vue dans cinq domaines clés :

- La culture organisationnelle. Il s'agit de l'évaluation globale de leur organisme, notamment l'attachement, le lien et l'engagement des employés envers leur travail, la mission de l'organisme et leurs collègues, ainsi que les valeurs et les pratiques organisationnelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
- Les facteurs de rémunération qui sont directement liés à la satisfaction, à la productivité et à la rétention des employés.
- La relation des employés avec leur gestionnaire et leur équipe de direction. Celle-ci englobe le soutien des équipes de dirigeants de l'organisme au bien-être des employés, l'évaluation du rendement et les possibilités de croissance au sein de l'organisme.
- La professionnalisation et le professionnalisme au sein du secteur. La professionnalisation se rapporte aux possibilités offertes au personnel, au sein de l'organisation, lui permettant d'acquérir des connaissances formelles, de se spécialiser, de se former et d'accéder à du perfectionnement continu nécessaire pour se maintenir à jour et offrir des services de qualité aux nouveaux arrivants. Le professionnalisme au sein du secteur sous-entend la capacité du personnel à remplir son rôle avec compassion, de manière éthique et morale (Phillips & Dalgarno, 2017).
- Les facteurs externes et les relations qui affectent leur rôle actuel. Parmi les facteurs externes qui influent sur l'expérience et la performance des employés de première ligne, on peut citer les modèles et les programmes de financement actuels, mais d'autres facteurs jouent également.

Le projet de recherche de l'enquête sur la santé du secteur fournira des données de fond sur l'état du secteur des services aux nouveaux arrivants, lesquelles alimenteront les discussions entre le secteur, d'une part, et IRCC, les organismes de services aux nouveaux arrivants et les organisations parapluies, d'autre part. Les résultats permettront de décider les voies à suivre pour bâtir conjointement un secteur résilient, professionnalisé et innovant qui continue de répondre aux besoins des nouveaux arrivants dans la région des PTN du Canada.

# PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le projet régional sur la santé du secteur a mené une enquête quantitative et qualitative pour recueillir les points de vue des travailleurs de première ligne employés par les fournisseurs de services aux nouveaux arrivants.

La méthodologie suivante a été utilisée pour la mise en œuvre du projet d'enquête sur la santé du secteur.

## Préparation de l'enquête

L'AAISA a commencé à préparer l'enquête sur la santé du secteur en février 2020. Le processus s'est amorcé par un état des lieux afin de comprendre les meilleures pratiques et d'éviter les doublons avec d'autres projets dans la région. Celui-ci terminé, l'enquête a été préparée en consultation avec les partenaires parapluies régionaux d'AAISA : l'Association des agences d'établissement et d'intégration des immigrants de la Saskatchewan (SAISIA) et la Manitoba Association of Newcomer Serving Organizations (MANSO), ainsi qu'IRCC. La version finale du sondage a ensuite été créée dans les deux langues officielles afin de répondre aux besoins du personnel de première ligne anglophone et francophone. Le sondage comprenait quatre parties :

1. **Renseignements du participant** : Cette section recueillait des données démographiques telles que l'âge, le sexe, la race, l'origine ethnique et le statut d'immigrant. Cette section portait également sur le contexte organisationnel des répondants, notamment leur lieu de travail, la population de la municipalité dans laquelle leur organisation est située, la ou les langues officielles de leur organisme, leur service et le poste qu'ils occupent, leur statut d'emploi (temps partiel ou temps plein) et leur ancienneté dans leur organisation.
2. **Évaluation de l'organisme** : Cette section de l'enquête a permis de recueillir les points de vue des travailleurs de première ligne sur l'alignement organisationnel, la rémunération et les avantages sociaux, la diversité et l'inclusion, la conciliation travail-famille et bien-être, la gestion et le leadership, ainsi que la croissance et la stabilité professionnelles.
3. **Orientations futures** : Cette section avait pour but de mieux comprendre les intentions et les points de vue des membres du personnel de première ligne sur leurs plans de carrière, les motifs influençant leur décision de quitter leur poste actuel, et les priorités d'amélioration au sein de leurs organismes respectifs.
4. **Conclusion** : Les répondants avaient la possibilité de faire part de leurs réflexions dans une section de commentaires ouverts.

Pour plus de détails sur les questions du sondage et les résultats, veuillez consulter l'annexe I.



## Participants cibles

Les répondants ciblés par le projet de recherche sur la santé du secteur sont les employés de première ligne des organismes d'aide aux nouveaux arrivants dans la région des PTN, soit l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et les Territoires du Nord-Ouest, qui sont :

- des employés d'organismes financés par IRCC au service des nouveaux arrivants; et
- des employés d'organismes non financés par IIRCC et membres de l'AAISA, de l'ASISIA ou de la MANSO.

L'enquête ciblait les fournisseurs de services d'établissement et d'intégration occupant des postes typiques de prestation de services de première ligne dans le secteur de l'établissement et de l'intégration, notamment ceux d'*intervenant*, de *conseiller*, de *superviseur*, de *directeur*, d'*administrateur*, de *gestionnaire de cas* et d'*évaluateur*. Les répondants avaient également la possibilité d'indiquer eux-mêmes le titre de leur poste dans un encadré. Le questionnaire incluait les rôles de gestion et de supervision, car nombre d'entre eux recouvrent des éléments clés de la prestation de services de première ligne, notamment l'interaction avec les clients. Les hauts dirigeants en revanche, tels que les directeurs généraux et les membres du conseil d'administration, ont été exclus de l'enquête sur la santé du secteur en raison de la nature de leur fonction et de leur éloignement de la prestation des services de première ligne. De même, les bénévoles et les autres postes non rémunérés ont également été exclus du sondage, car l'enquête ne portait pas sur ces expériences.

Au cours de la période de collecte des données, 912 professionnels de première ligne en services d'établissement et d'intégration de la région des PTN ont répondu au sondage. Après le nettoyage des données, la taille totale de l'échantillon a été réduite à 756 répondants. Le nettoyage des données a permis d'éliminer les répondants qui n'ont pas répondu au sondage, les répondants qui n'ont pas consenti à participer au sondage et les répondants qui ne faisaient pas partie du public visé par le sondage sur la santé du secteur, tel que les répondants appartenant à la haute direction, les bénévoles ou les postes sans rapport avec le secteur. Ce nettoyage des données a permis de vérifier que les répondants à l'enquête correspondaient bien aux participants ciblés, et que les résultats de l'enquête étaient donc conformes et représentatifs de l'objectif du projet. Par conséquent, l'information contenue dans ce rapport se base sur les 756 réponses d'employés de première ligne chargés de l'établissement et de l'intégration dans la région des PTN.

## Processus de collecte des données de l'enquête

L'enquête sur la santé du secteur a été créée à l'aide de Survey Monkey et largement diffusée dans la région des PTN dans le but de rejoindre le plus grand nombre d'employés de première ligne. Les enquêtes en anglais et en français ont été ouvertes à la collecte de données entre le 31 mars et le 31 juillet 2021.

Au cours de cette période, les organismes du secteur de l'établissement et de l'intégration de la région des PTN ont été encouragés à diffuser le sondage auprès de leurs employés de première ligne. L'AAISA a régulièrement fait le lien avec ses partenaires parapluies régionaux pour assurer la promotion du sondage sur la santé du secteur dans la région, via de multiples modes de communication. Dans toute la région des PTN, la promotion du sondage s'est effectuée au moyen de courriers électroniques et de rappels réguliers, de réunions sectorielles et d'activités de sensibilisation des parties prenantes, de bulletins d'information et des médias sociaux, ainsi que d'une assemblée générale régionale organisée par l'AAISA en juin 2021. De plus, IRCC a promu le sondage dans le cadre du suivi régulier des activités qu'il mène auprès des organismes des PTT. Tout au long de la période de collecte des données, l'AAISA a régulièrement maintenu le contact avec ses partenaires parapluie et avec IRCC pour les tenir informés du nombre de répondants, et ce, afin de réaliser des actions de sensibilisation ciblées destinées à promouvoir, fréquemment et à tous azimuts, le questionnaire dans l'ensemble des PTN pour qu'il soit connu et rempli.

### **Analyse des données**

Excel a servi à nettoyer les données brutes du sondage sur la santé du secteur exportées de Survey Monkey. Les statistiques descriptives ont été générées au moyen de Strata. Une approche intersectionnelle et une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) ont été appliquées lors l'analyse des données du sondage et tout au long du rapport, pour que tous les individus soient représentés dans les résultats, afin de bien comprendre les diverses expériences vécues au sein du secteur des services aux nouveaux arrivants.

Les données du sondage ne comprenaient aucun renseignement qui aurait pu servir à identifier les répondants.

### **Contraintes**

Bien que le sondage sur la santé du secteur ait été largement diffusé et promu auprès du secteur des services aux nouveaux arrivants en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et dans les Territoires du Nord-Ouest, les répondants qui l'ont rempli provenaient en grande partie de l'Alberta. Même si la période de collecte des données a été prolongée pour permettre une participation maximale à l'enquête dans toute la région, aucune augmentation significative du nombre de réponses n'a été observée en dehors de l'Alberta. Par conséquent, les résultats du sondage seront largement biaisés par les expériences de première ligne des travailleurs des services aux nouveaux arrivants en Alberta. Étant donné le contexte similaire des organismes de services aux nouveaux arrivants dans la région PTN, l'AAISA estime que les résultats sont pertinents pour l'ensemble de la région. Enfin, le sondage demandait aux répondants de répondre à chaque question, bien que toutes les questions ne soient pas pertinentes pour les rôles de superviseur et de gestionnaire.

# CONTEXTE : LE SECTEUR DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE L'INTÉGRATION DES PTN EN UN COUP D'ŒIL BASÉ SUR LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

L'enquête régionale sur la santé du secteur a permis de recueillir des renseignements démographiques sur les travailleurs de première ligne du secteur des services aux nouveaux arrivants, concernant notamment l'âge, le sexe, la race, l'origine ethnique, le statut d'immigration, le statut d'emploi et le contexte organisationnel. Afin de donner une vue d'ensemble des données démographiques des répondants au sondage sur la santé du secteur, cette section en fait le résumé et en dégage les thèmes. Les résultats des données démographiques sont donnés et discutés plus en détail tout au long du rapport, en relation avec l'évaluation organisationnelle et les orientations futures tirées des points de vue des travailleurs de première ligne. Cette section présentera également aux lecteurs les rôles des travailleurs de première ligne dans le secteur des services aux nouveaux arrivants, ce qui permettra de situer les résultats du sondage dans leur contexte.

## LE SECTEUR DES SERVICES AUX NOUVEAUX ARRIVANTS ET LE RÔLE DES TRAVAILLEURS DE PREMIÈRE LIGNE

Afin d'orienter le contenu du rapport sur la santé du secteur des services aux nouveaux arrivants dans la région des PTN, cette section présente l'objectif général des organismes de services aux nouveaux arrivants et le rôle des travailleurs de première ligne au sein du secteur.

Le secteur des services aux nouveaux arrivants contribue au tissu social et au marché du travail du Canada en développant les compétences en matière de langues officielles, en fournissant des services liés à l'emploi et en intégrant les nouveaux arrivants dans la société canadienne grâce à une variété de services. Ces services comprennent l'évaluation des besoins et des atouts et l'aiguillage (NAARS), les services d'information et d'orientation (IO), les évaluations linguistiques, la formation linguistique, les services liés à l'emploi et les programmes de renforcement des liens communautaires et sociaux. Les autres services que les organismes de services offrent aux nouveaux arrivants englobent une variété d'autres services d'accompagnement tels que les services visant à aider les nouveaux arrivants à surmonter les obstacles qu'ils rencontrent lorsqu'ils tentent d'accéder aux programmes d'établissement, notamment les services de garde d'enfants, l'aide en matière de transport, les services de traduction et d'interprétation, les aides pour les personnes handicapées et le counselling (Koltermann et Scott, 2018). Les organismes de services aux nouveaux arrivants jouent également un rôle crucial dans la défense des intérêts des nouveaux arrivants, dans les questions liées à l'immigration et dans le développement communautaire. Ils

représentent par ailleurs une source d'emploi intéressante pour de nombreux professionnels dans le pays.

Compte tenu de la diversité des services que les organismes de services aux nouveaux arrivants proposent, les rôles des employés de première ligne font appel à diverses compétences et responsabilités qui peuvent être à la fois exigeantes et importantes. De manière générale, dans la région des PTN, IRCC fonctionne selon une typologie communautaire à quatre niveaux qui classe les collectivités en fonction de variables telles que la population, les clients servis et/ou le nombre d'immigrants accueillis, laquelle détermine l'ensemble des services d'établissement qu'IRCC finance dans chaque communauté (IRCC, 2018). Plus précisément, le système d'hierarchisation dans la région PTN est composé de petites collectivités (niveau 1), de petites villes (niveau 2), de villes moyennes (niveau 3) et de grands centres urbains (niveau 4) (IRCC, 2018). Les organismes de services aux nouveaux arrivants offrent ainsi une multitude de services fondés sur ce système d'hierarchisation (IRCC, 2018) :

- **Niveau 1 : Petites collectivités**
  - Services d'établissement minimaux : cercles de conversation, tuteurs bénévoles en anglais langue seconde (ESL), connexions communautaires, services informels d'information et d'orientation.
- **Niveau 2 : Petite ville**
  - Services d'établissement de base : services d'évaluation des besoins et des atouts et aiguillage, information et orientation, travailleurs en services d'établissement dans les écoles, partenariats locaux en matière d'immigration, langues et connexions communautaires.
- **Niveau 3 : Villes de taille moyenne**
  - Gamme complète de services d'établissement : Plusieurs fournisseurs de services, évaluation des besoins et aiguillage, information et orientation, travailleurs en services d'établissement dans les écoles, langue avec au moins un fournisseur dans les NCLC supérieurs, évaluation linguistique, partenariats locaux en matière d'immigration, liens communautaires.
- **Niveau 4 : Grands centres urbains**
  - Écosystème d'établissement complexe : Gamme complète de services d'établissement et de langue et de services spécialisés pour les populations vulnérables.

Peu importe où les services d'établissement et d'intégration sont assurés, les travailleurs de première ligne font usage d'une multitude de compétences et assument divers degrés de responsabilité. Pour mieux le comprendre, l'OCASI (2018) décrit ainsi les rôles des travailleurs en services d'établissement :

- Évaluer et orienter les besoins des nouveaux arrivants, créer des plans d'établissement et offrir des séances d'orientation aux nouveaux arrivants sur des sujets pertinents (c'est-à-dire le logement, l'emploi, l'éducation, le transport) et diriger les demandeurs de services vers d'autres programmes et fournisseurs de services.
- Offrir aux nouveaux arrivants un soutien pour remplir les formulaires (numéros d'assurance sociale, assurance maladie, avantages fiscaux, etc.)
- Accompagner les nouveaux arrivants dans tous les aspects de leur établissement en veillant à ce qu'ils bénéficient des bons programmes en fonction de leurs acquis et de leurs besoins.
- Défendre les intérêts des clients auprès des institutions, des employeurs, des propriétaires et d'autres groupes communautaires et fournisseurs de services clés.
- Informer les clients de leurs droits et responsabilités en vertu de la Charte des droits et libertés, de la Loi canadienne sur les droits de la personne, de la Loi sur les normes d'emploi, du droit canadien et des traités conclus avec les peuples autochtones, entre autres.
- Saisir les données, comme la tenue des dossiers des clients et des statistiques des programmes, la rédaction de rapports et la transmission de mises à jour régulières aux superviseurs et aux bailleurs de fonds.
- Renforcer les capacités au niveau individuel et communautaire en évaluant les besoins de la communauté, et collaborer avec les demandeurs de services, les collègues et les autres prestataires de services pour répondre à ces besoins.
- Recruter, former et superviser les bénévoles.
- Participer aux réunions et aux comités du personnel.

## **PROFIL DU PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE DES RÉPONDANTS**

Les sections suivantes décrivent les données démographiques, les profils d'emploi et les profils des organismes des répondants du sondage sur la santé du secteur. En outre, à partir de ces données, cette section tirera quelques conclusions générales du portrait des employés de première ligne dans le secteur de l'établissement et de l'intégration des PTN, telles qu'elles ressortent des 756 réponses qui constituent l'échantillon de ce rapport.

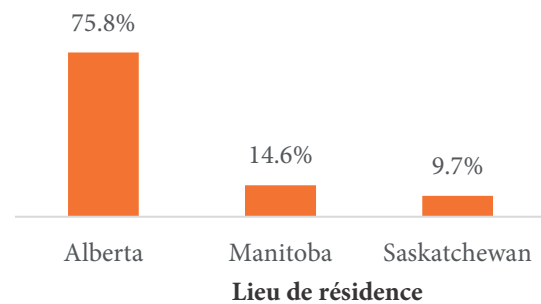
# RENSEIGNEMENTS DÉMOGRAPHIQUES SUR LES RÉPONDANTS

## Répartition géographique des répondants

Des 756 répondants qui ont rempli le questionnaire, 75,8 % proviennent de l'Alberta, 14,6 % du Manitoba et 9,7 % de la Saskatchewan, comme le montre la *Figure 1*. Aucun répondant des Territoires du Nord-Ouest n'a répondu au sondage.

**Figure 1**

*Lieu de résidence des répondants, par pourcentage*

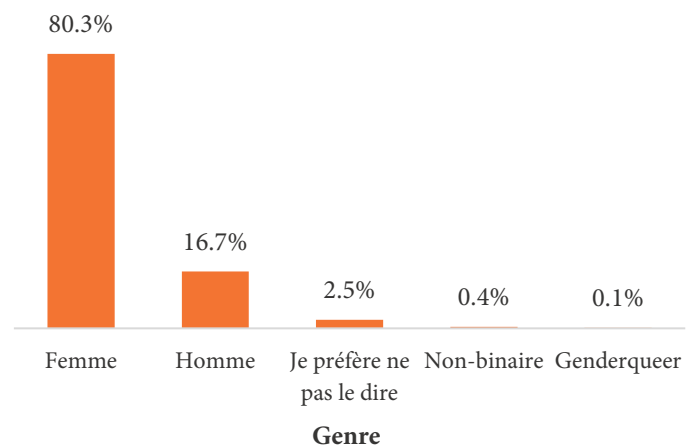


## Le personnel de première ligne des organismes de services aux nouveaux arrivants est principalement composé de femmes.

À l'instar des services sociaux en général, le personnel de première ligne des organismes de services aux nouveaux arrivants est majoritairement composé de femmes (Lee, 1999; ONN, 2020; Türegün, 2011). Sur les 756 répondants, 80,3 % étaient des femmes et 16,7 % des hommes, 2,5 % ont préféré ne pas répondre, 0,4 % étaient non binaires et 0,1 % appartenaient à d'autres groupes de genre, comme le montre la *Figure 2*.

**Figure 2**

*Genre des répondants, par pourcentage*

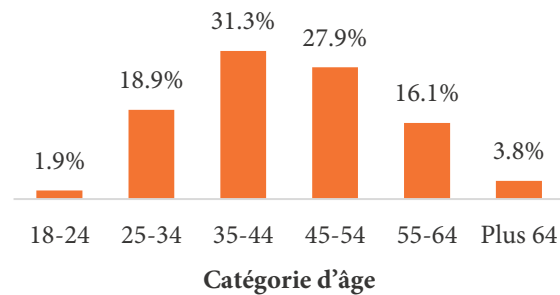


### Le secteur emploi principalement de jeunes travailleurs de première ligne

Comme l'illustre la *Figure 3*, les répondants sont relativement jeunes, 52,1 % indiquant qu'ils ont 44 ans ou moins, et 47,9 % qu'ils ont 45 ans ou plus.

**Figure 3**

*Catégorie d'âge des répondants, par pourcentage*

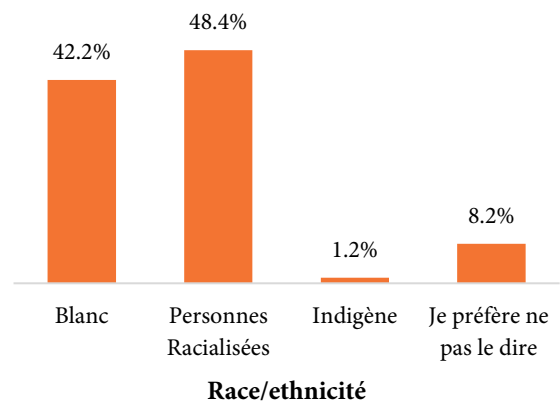


### Les personnes racialisées représentent une grande majorité des employés de première ligne

Environ 48,4 % des répondants sont issus d'un groupe racial minoritaire, y compris les répondants qui se sont identifiés comme Arabes, Noirs, Africains, Centre-Asiatiques, Asiatiques de l'Est, Asiatiques du Sud, Asiatiques du Sud-Est et Moyen-Orientaux. En revanche, 42,2 % des répondants sont Blancs et 1,2 % sont Autochtones, comme le montre la *Figure 4*. Cette constatation correspond à d'autres enquêtes réalisées au Canada, d'autres organismes d'aide aux nouveaux arrivants étant principalement composés de personnes racialisées (Community Social Planning Council of Toronto et Family Service Association of Toronto, 2006; Lee, 1999; Türegün, 2011).

**Figure 4**

*Race et ethnicité des répondants, par pourcentage*



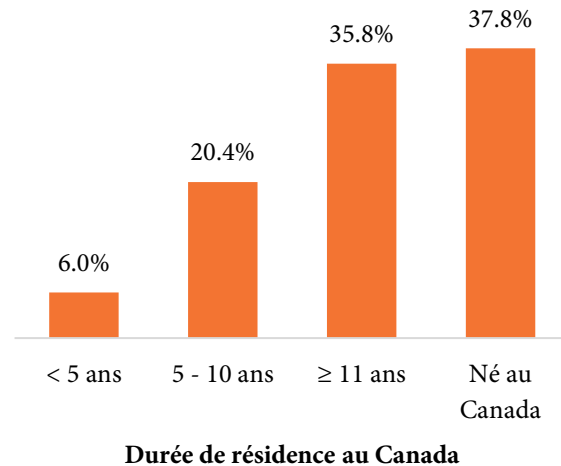
## Les immigrants représentent une grande majorité des travailleurs de première ligne dans le secteur des services aux nouveaux arrivants.

Parmi les répondants, 62,2 % sont des immigrants au Canada, dont 26,4 % sont arrivés au cours des 10 dernières années, comme l'illustre la

Figure 5, ce qui correspond à la recherche dans le secteur de l'établissement et de l'intégration réalisée en Ontario (Türegün, 2011). Türegün (2011) note que de nombreux professionnels immigrants cherchent un emploi dans le secteur, souvent parce que le secteur de l'établissement apparaît comme un parcours professionnel crédible et familier, de nombreux immigrants ayant eu accès à ces services à un moment donné pour s'établir et trouver un emploi.

Figure 5

Durée de résidence au Canada, par pourcentage



Étant donné que de nombreux immigrants ont, à un moment donné, sollicité l'aide d'organismes de services aux nouveaux arrivants, les emplois dans ce secteur leur sont apparus comme une possibilité intéressante, dans un domaine qui leur était déjà familier, d'apporter une aide réelle tout en avançant leur carrière (Türegün, 2011). Les expériences vécues des immigrants travaillant dans le secteur, combinées à leurs diverses compétences, outre leurs compétences linguistiques et culturelles, les placent dans une position privilégiée pour améliorer et enrichir l'expérience d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants qu'ils servent. Dans le même ordre d'idées, un répondant au sondage sur la santé du secteur écrit :

*« Nous nous apprécions mutuellement dans notre équipe. Ensemble, nous contribuons à atteindre un objectif, qui est d'aider nos clients et de les voir réussir à s'établir dans ce pays. J'aime mon travail et je suis heureux de rencontrer des gens différents dont les expériences de vie sont uniques. C'est un plaisir pour moi de tendre la main à mes clients, car j'ai été un jour à leur place. »*

Même si le projet sur la santé du secteur n'avait pas pour but d'examiner le parcours professionnel des travailleurs en services d'établissement jusque dans leurs rôles actuels, Türegün (2011) a constaté dans son étude que la majorité des travailleurs en services aux immigrants ont initialement intégré le secteur de l'établissement par des postes de première ligne et sans supervision. Dans le sondage sur la santé du secteur, un répondant en particulier a déclaré :



« Je travaille dans mon organisme depuis plus de 14 ans, quand ma famille a immigré à Calgary. Ça a été mon premier emploi et ça l'est toujours. J'adore mon travail, je suis tellement heureuse de travailler. J'apprécie avoir cet emploi ».

L'étude de Türegün (2011) a également révélé que 72 % de ses répondants avaient activement essayé de revenir à l'exercice de leur profession avant d'occuper leur poste dans le secteur de l'établissement. Cependant, ils se sont heurtés à un certain nombre de difficultés qui les ont empêchés de poursuivre leur recherche active dans leur domaine, pour des motifs liés à la fois à leur situation et à leurs atouts (perte ou changement d'intérêt, poursuite des études, anglais lacunaire et accent en anglais, absence d'information, de réseau et d'autres formes de soutien, besoin personnel ou familial de survivre et manque d'expérience professionnelle) et des raisons d'ordre systémique et situationnel (différences dans les systèmes professionnels, difficultés d'enregistrement/d'emploi, discrimination et autres obstacles). De plus, Türegün (2011) montre que de nombreux immigrants travaillant dans le secteur de l'établissement et de l'intégration sont motivés par l'altruisme et un véritable intérêt à aider les nouveaux arrivants en utilisant, entre autres compétences, leurs expériences personnelles lors de leur arrivée et de leur installation au Canada.

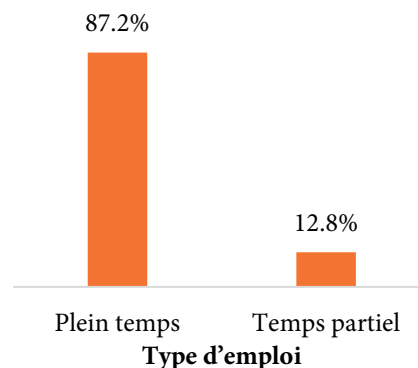
## PROFIL D'EMPLOI DES RÉPONDANTS

### De nombreux employés de première ligne travaillent à temps plein

Comme le montre la *Figure 6*, les répondants à cette enquête travaillent essentiellement à temps plein, 87,2 % indiquant un temps plein et 12,8 % un temps partiel.

**Figure 6**

*Statut d'emploi, par pourcentage*

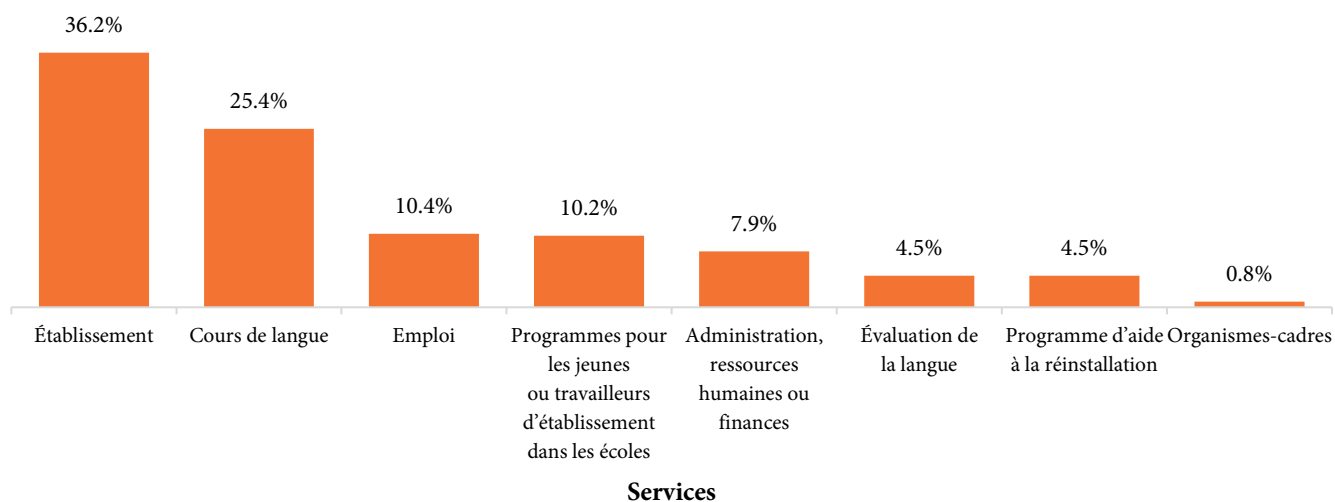


## Les travailleurs en services d'établissement représentent la majorité des répondants à cette enquête.

Les répondants à ce sondage travaillent généralement dans le cadre du programme ou du service d'établissement, des cours de langue, de l'emploi et des programmes pour les jeunes ou sont des travailleurs en établissement dans les écoles, comme le montre la *Figure 7*.

**Figure 7**

*Programme/service des répondants dans l'organisme, par pourcentage*

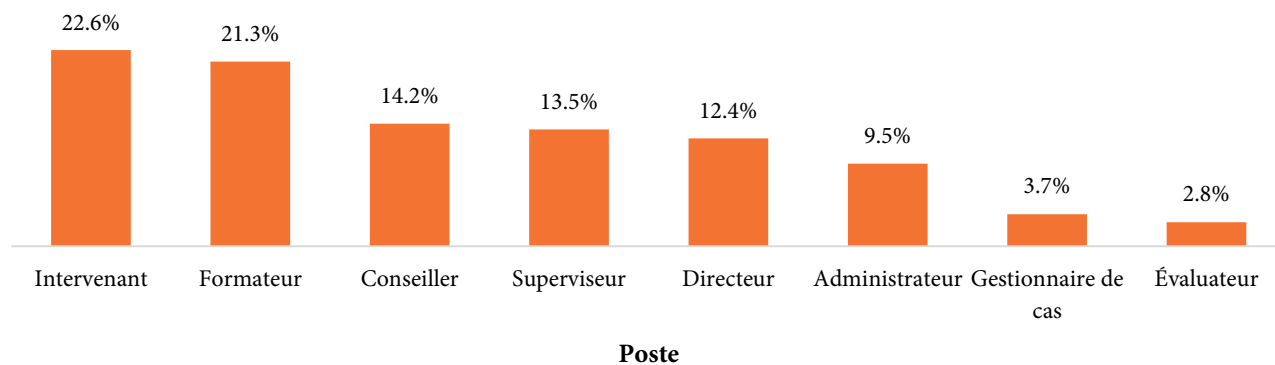


## Les praticiens et les formateurs représentent la plupart des répondants à cette enquête.

Les employés de première ligne du secteur occupent une variété de rôles et de postes au sein du secteur des services aux nouveaux arrivants. Dans cette enquête, 22,6 % des répondants sont des praticiens, 21,3 % sont des formateurs, 14,2 % sont des conseillers, 13,5 % sont des superviseurs, 12,4 % sont des directeurs, 9,5 % sont des administrateurs, 3,7 % sont des gestionnaires de cas et 2,8 % sont des évaluateurs, comme le montre la *Figure 8*.

**Figure 8**

*Position actuelle des répondants dans l'organisme, par pourcentage*

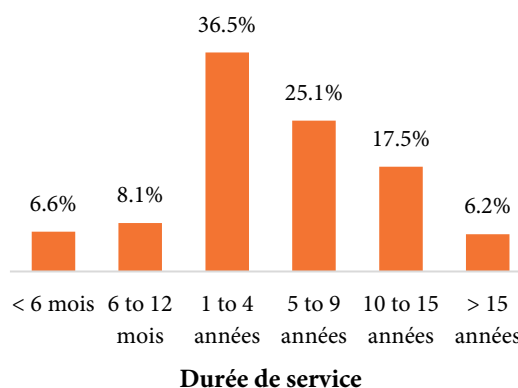


### Plus des trois quarts des répondants occupent leur poste actuel depuis moins de 10 ans.

Comme le précise la figure *Figure 9*, environ 36,5 % des répondants occupent leur poste actuel depuis au moins 1 à 4 ans, 25,1 % depuis au moins 5 à 9 ans et 17,5 % depuis 10 à 15 ans.

**Figure 9**

*Durée de service dans l'organisme actuel, par pourcentage*



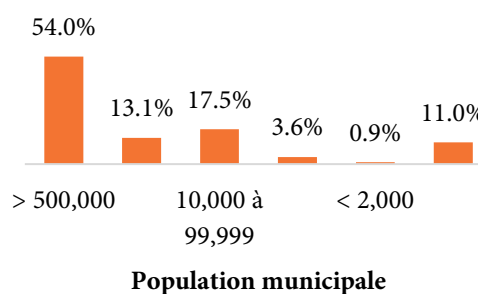
## PROFIL DES ORGANISMES DES RÉPONDANTS

### La majorité des travailleurs de première ligne des services aux nouveaux arrivants sont employés dans de grandes villes

54 % des répondants au sondage ont indiqué que leur organisme était situé dans une ville de plus de 500 000 habitants, comme le montre la *Figure 10*.

**Figure 10**

*Population municipale du site de l'organisme, par pourcentage*

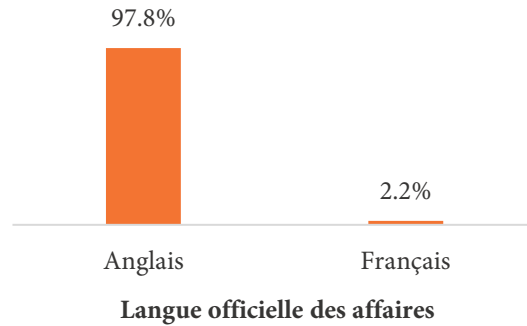


### Les services d'établissement sont principalement assurés en anglais

Les répondants à ce sondage reflètent le nombre de services d'établissement qui offrent leurs services essentiellement en anglais ou en français; 97 % des répondants ont indiqué qu'ils offraient principalement des services en anglais, tandis que 2 % offraient des services en français, comme le montre la figure *Figure 11*. À l'échelle du Canada, environ 10 % des organismes d'aide aux nouveaux arrivants sont des fournisseurs de services francophones, dont 1 % en Alberta, au Manitoba et en Saskatchewan (IRCC, 2021).

**Figure 11**

*Langue principale du fournisseur de services d'établissement, par pourcentage*



# CONCLUSIONS ET DISCUSSION : THÈMES MAJEURS DANS LE MILIEU DE TRAVAIL DES PROFESSIONNELS DE SERVICES AUX NOUVEAUX ARRIVANTS

L'analyse des données qui suit met en relief les forces et les difficultés propres aux employés de première ligne dans le secteur des services aux nouveaux arrivants dans la région des PTN. Les sections correspondent aux thèmes transparaissant dans les résultats des données recueillies lors du sondage sur la santé du secteur. Si, d'une part, ces résultats offrent des raisons de célébrer la diversité du secteur et la résilience des employés de première ligne, ils expriment, d'autre part, certaines inquiétudes quant à la capacité et à l'efficacité futures du secteur des services aux nouveaux arrivants à répondre aux nouveaux besoins, qui vont croissant, des communautés de nouveaux arrivants dans la région des PTN.

Les sections suivantes ont été ventilées en six thèmes majeurs :

- L'intention des employés de première ligne de travailler dans le secteur
- Les difficultés liées aux niveaux de rémunération, y compris le salaire et d'autres avantages
- Le besoin grandissant de donner la priorité à la santé mentale du personnel
- Des politiques et une culture authentiques et efficaces en matière d'équité, de diversité et d'inclusion
- Les difficultés qui freinent l'accès aux possibilités de perfectionnement professionnel.
- L'engagement de l'équipe de direction

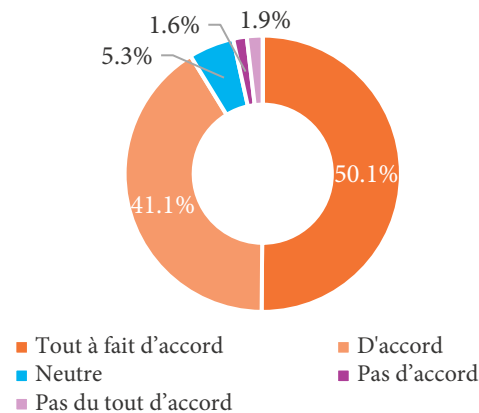
Les complexités de financement et les défis financiers auxquels sont confrontés les organismes, et qui se répercutent sur le stress des employés et la capacité organisationnelle, sous-tendent fortement ces thèmes.

## UN PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE PASSIONNÉ ET AXÉ SUR DES VALEURS

Les données obtenues dans le cadre du sondage régional sur la santé du secteur démontrent que le personnel de première ligne du secteur des services aux nouveaux arrivants est composé de gens passionnés et enthousiastes qui ont à cœur leur travail et qui sont véritablement intéressés à intégrer les nouveaux arrivants au Canada. Lorsqu'ils ont été interrogés, les employés, dans une très forte majorité (91,0 %), étaient tout à fait d'accord et d'accord pour dire que leurs valeurs personnelles correspondent à la mission et à la vision de leur organisme (voir Figure 12).

**Figure 12**

Pourcentage des répondants indiquant que leurs valeurs personnelles concordent avec la mission et la vision de l'organisme.



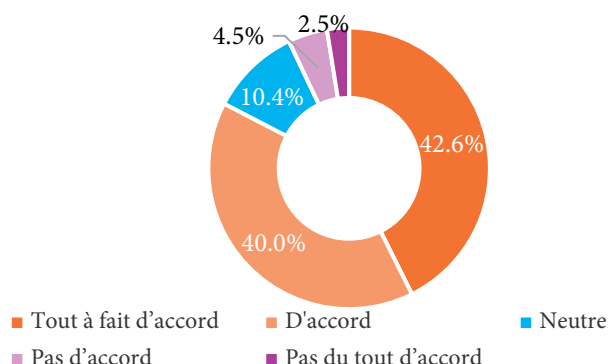
De plus, 82,3 % des répondants ont également indiqué éprouver un sentiment d'appartenance envers leur organisme (voir Figure 13). Les répondants ont exprimé leur gratitude pour le poste qu'ils occupent dans le secteur et la joie qu'ils ressentent à redonner à la communauté, un répondant déclarant :

*« Travailler dans le secteur de l'établissement est une occasion unique dans une vie. Cela me donne le sentiment que mon travail contribue à la société canadienne. »*

Les travailleurs de première ligne ont la passion de leur métier pour une foule de raisons, notamment leur capacité à faire une différence grâce leurs talents, leurs compétences et leur enthousiasme à servir leur communauté et les nouveaux arrivants qui bénéficient de leurs programmes et services. Bien que ces facteurs participent pleinement à la satisfaction des employés, au-delà de l'intérêt personnel et sincère que ceux-ci manifestent à servir les nouveaux arrivants, d'autres éléments, qui seront abordés plus en détail tout au long de ce rapport, sont plus susceptibles de jouer un rôle.

**Figure 13**

*Pourcentage des répondants indiquant ressentir un sentiment d'appartenance au sein de leur organisme.*



## **NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION NON CONCURRENTIELS : NIVEAUX ET STRUCTURES DES SALAIRES**

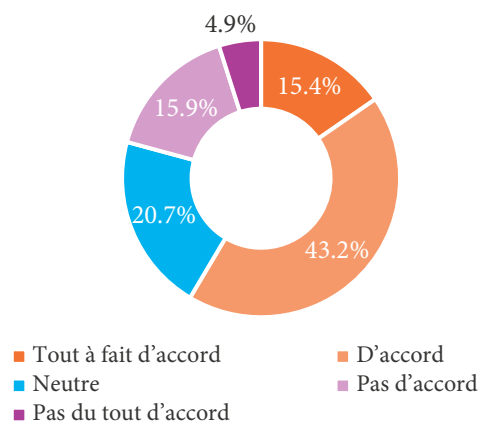
La rémunération, au sein de l'ensemble du secteur des services sociaux, est un sujet débattu, les avantages non monétaires du travail dans ce secteur ayant été souvent considérés comme suffisants en lieu et place d'une solide compensation financière. Comme l'indique la section précédente, s'il est essentiel pour de nombreux employés de première ligne dans le secteur des services aux nouveaux arrivants que leurs valeurs cadrent avec celles de leur organisme, des données probantes plus élargies indiquent qu'une rémunération concurrentielle fait également partie de leurs priorités. Afin de comprendre le point de vue des employés de première ligne dans l'ensemble des PTN, on a demandé aux répondants du sondage sur la santé du secteur d'évaluer leur satisfaction à l'égard de la rémunération offerte par leur employeur et d'indiquer si leur salaire était approprié par rapport à leur fonction.

Les résultats du sondage montrent que :

- 58,5 % des répondants étaient tout à fait d'accord ou d'accord et 20,8 % n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec l'énoncé : « Je suis satisfait(e) de la rémunération que m'offre mon employeur », et 20,6 % se sont déclarés neutres (voir Figure 14).

**Figure 14**

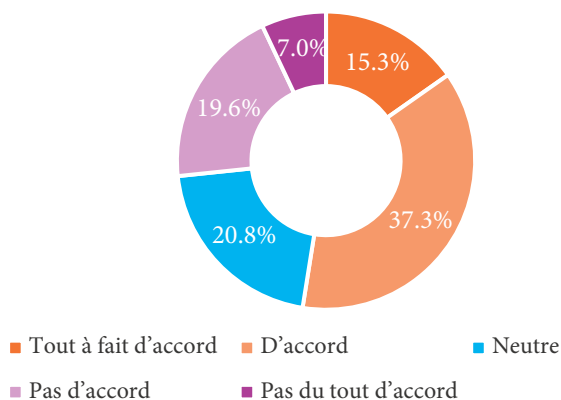
*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de la rémunération que leur verse leur employeur.*



- 52,4 % des répondants étaient tout à fait d'accord ou d'accord, et 26,6 % n'étaient pas d'accord ou pas du tout d'accord avec l'énoncé : « Je suis bien rémunéré(e) pour le rôle actuel et les responsabilités que j'assume actuellement » (voir

**Figure 15**

*Pourcentage des répondants indiquant qu'ils étaient bien rémunérés pour le rôle et les responsabilités qu'ils assument actuellement.*



- Figure 15).

Bien que les répondants aient généralement exprimé leur satisfaction à l'égard de la rémunération, plusieurs d'entre eux ont apporté des précisions sur les structures et les niveaux de rémunération au sein de leur organisme, ainsi que sur les niveaux de rémunération dans l'ensemble du secteur des nouveaux arrivants. Les données qualitatives ont montré que 18 % des 158 répondants qui avaient choisi de formuler des commentaires à la fin du sondage ont signalé des problèmes liés aux niveaux de rémunération dans le secteur. Parmi ces répondants, certains ont indiqué qu'ils



recherchaient activement un autre emploi, car leur organisme ne peut pas les rémunérer en fonction de leurs compétences, de leur formation et des impératifs personnels externes qui dépendent de leur salaire. Un répondant a écrit :

*« J'ai récemment obtenu une maîtrise et je cherche activement un autre emploi, car mon organisme ne peut pas me payer en fonction de mes compétences et de mes capacités. J'aime mon travail et je ne veux pas le quitter, mais je sens que je dois le faire parce que je suis soutien de famille. Si ce n'était pas le cas, je me verrais travailler dans cet organisme des dizaines d'années pendant ma carrière. Je sens que je suis un membre très apprécié de mon organisme et qu'ils veulent que je reste, mais je sais aussi qu'ils ne peuvent pas augmenter mon salaire. »*

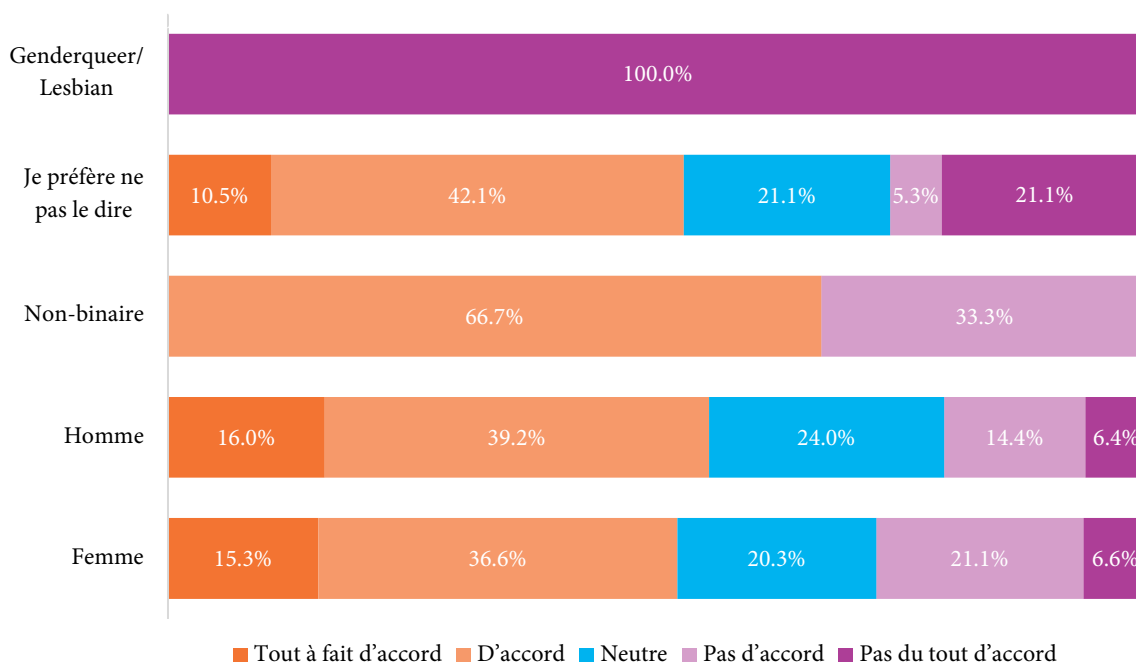
D'autres répondants ont été plus francs sur le sujet de leurs faibles salaires et en quoi ceux-ci exercent une influence sur la façon dont eux, les répondants, perçoivent le soutien des bailleurs de fonds :

*« Les salaires dans ce secteur sont pitoyables. Au Manitoba, ils sont souvent inférieurs au revenu individuel moyen de la province. Qu'est-ce que cela dit de l'opinion que nos bailleurs de fonds ont de l'importance de notre travail? »*

Si l'on examine les données du sondage sur la santé du secteur sous l'angle du genre, les femmes (27 %) sont plus nombreuses que les hommes (20 %) à indiquer qu'elles sont fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé : « Je suis bien rémunéré(e) pour le rôle actuel et les responsabilités que j'assume actuellement » (voir *Figure 16*).

**Figure 16**

*Pourcentage des répondants indiquant qu'ils étaient bien rémunérés pour le rôle et les responsabilités qu'ils assument actuellement, par genre.*



L'inégalité économique des femmes existe dans tous les secteurs et à tous les niveaux professionnels. Cependant, en 2015, le Comité des droits de l'homme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a indiqué qu'il était préoccupé par le niveau élevé de l'écart salarial, plus prononcé dans certaines provinces comme l'Alberta, qui affecte de manière disproportionnée les femmes à faible revenu, en particulier les femmes minoritaires et autochtones (Comité des droits de l'homme de l'ONU, 2015). Dans un même ordre d'idées, les femmes du secteur des organismes à but non lucratif sont rémunérées à un taux inférieur à celui des hommes, un phénomène dû à ce que l'on appelle la « pénalité des soins », et ce, bien que la main-d'œuvre de ce secteur soit très instruite et expérimentée (ONN, 2018). Une étude de Tom Zizys datant de 2011 a révélé que les femmes gagnent moins que les hommes dans le secteur non lucratif, bien que leur niveau d'éducation soit exactement le même que celui des hommes (ONN, 2018).

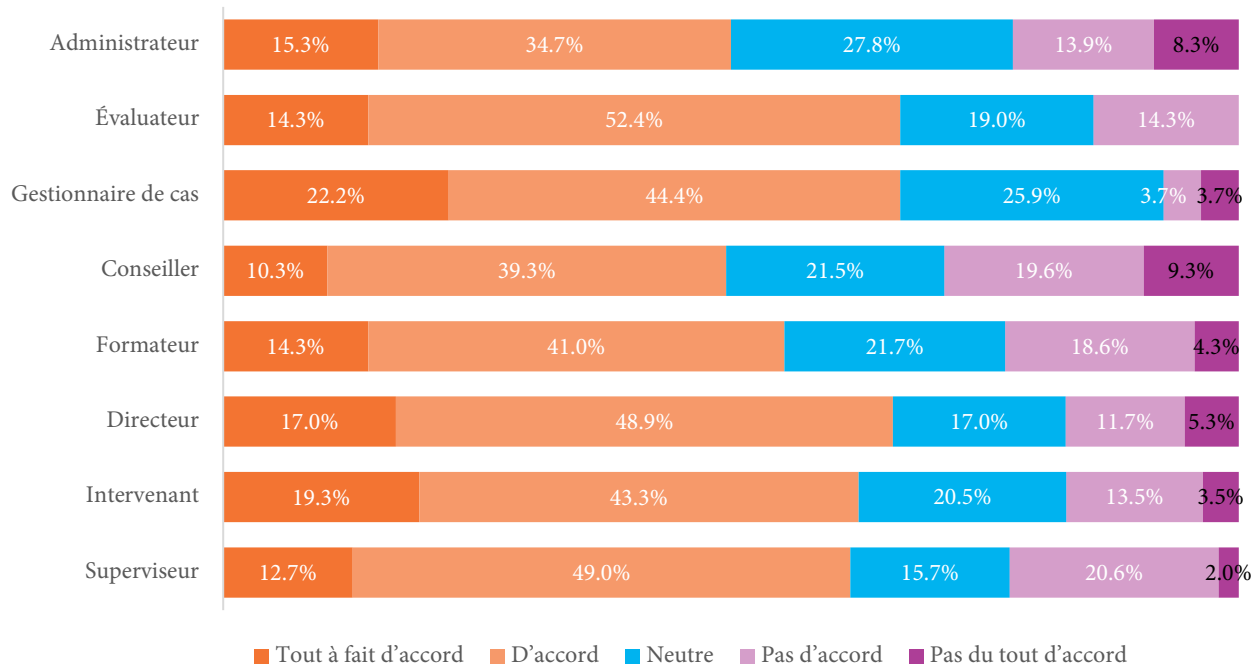
Le secteur des services aux nouveaux arrivants, qui soutient et emploie en grande partie des groupes de personnes vulnérables, doit également tenir compte des compétences, du niveau d'éducation et de la professionnalisation de ses employés, facteurs dont leur rémunération ne tient pas souvent compte. Les organismes de services aux nouveaux arrivants s'appuient souvent sur les compétences linguistiques, les expériences en matière d'immigration et d'établissement et le capital culturel des employés immigrés pour fournir des services avec efficacité (Bauder & Jayaraman, 2014). Malgré les compétences et les qualifications indispensables que les immigrants apportent au secteur des services aux nouveaux arrivants, nombre d'entre eux fournissent un soutien

administratif non rémunéré dans le but d’acquérir une expérience de travail canadienne et d’autres doivent composer avec un salaire faible, de longues heures de travail et des possibilités d’avancement limitées (Bauder & Jayaraman, 2014).

Les sentiments des travailleurs de première ligne à l’égard de la compensation monétaire qu’ils reçoivent pour le rôle et les responsabilités professionnelles qu’ils assument sont plus nuancés lorsqu’ils sont analysés en fonction du poste de première ligne qu’ils occupent. Lorsque l’on analyse la façon dont chaque poste a évalué son niveau de satisfaction, les conseillers (29,0 %), les formateurs (23,0 %), les superviseurs (22,5 %) et les administrateurs (22,2 %) sont les travailleurs de première ligne qui sont en désaccord et fortement en désaccord avec l’énoncé portant sur la corrélation entre la rémunération monétaire qu’ils reçoivent et leur fonction (voir Figure 17).

**Figure 17**

*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de leur rémunération, par poste actuellement occupé.*



Par exemple, les répondants du sous-secteur des langues, en particulier du programme de Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC), ont fait état des exigences administratives écrasantes auxquelles ils sont soumis et de la précarité de leur revenu. De plus, la nature fluctuante du financement du programme CLIC est un enjeu central qui touche les employés de première ligne et représente pour eux une source de stress importante. L’année dernière, les fonds affectés à l’établissement pour l’Alberta, les Territoires du Nord-Ouest, le Nouveau-Brunswick et l’Île-du-Prince-Édouard ont diminué en raison de la baisse récente du nombre de nouveaux arrivants (El-Assal, 2021). Les répondants ont indiqué que cette diminution du financement a créé certaines difficultés pour les organismes sur le plan opérationnel, dont le licenciement d’employés, qui ont

eu des répercussions négatives sur la qualité du service offert aux nouveaux arrivants. En ce qui concerne les difficultés liées à la rémunération et à la précarité du financement dans le sous-secteur des langues, les données du sondage sur la santé du secteur étaient frappantes. Par exemple, un répondant a remarqué :

*« J'ai l'impression que mon organisme offre de bons régimes de rémunération aux employés salariés, mais en tant que formateur CLIC, nous sommes mal rémunérés et traités injustement. Notre travail, notre formation et nos compétences sont semblables à celles des autres employés, mais nous sommes payés à l'heure uniquement pour le temps d'enseignement et nous ne sommes pas rémunérés pour le temps de préparation des cours; par conséquent, nous ne recevons pas assez d'heures pour avoir droit à tous les avantages dont bénéficient les autres employés. De plus, il n'y a pas de possibilité d'"avancement" comme formateur. Les autres employés ont des salaires plus élevés, plus de vacances et de meilleurs titres simplement parce qu'ils sont là depuis plus longtemps, mais cela ne change jamais pour les formateurs. C'est frustrant, et nous perdons de bons enseignants à cause de cela. On nous décourage de parler parce qu'on nous fait sentir que nous sommes chanceux d'avoir un emploi et que nous pouvons être facilement remplacés. »*

D'autres répondants ont indiqué que les formateurs en langue font fréquemment des heures supplémentaires non rémunérées, en raison de leurs responsabilités en dehors des heures d'enseignement, telles que la correction des examens, les heures de bureau, la préparation des cours et la création d'activités. Un répondant a déclaré :

*« Je travaille au moins deux fois le nombre d'heures pour lesquelles je suis payé en raison de la préparation et de la correction. Le salaire horaire ne rémunère pas cela. Je continue à le faire parce que j'aime ça et que le travail est intrinsèquement gratifiant. »*

En fin de compte, il convient de se demander si cette « prime à la passion » ou l'hypothèse selon laquelle la valeur du travail accompli compense la faiblesse des salaires est suffisante pour retenir et attirer de nouveaux employés (Phillips & Wyatt, 2021, 11) dans le secteur de l'établissement et de l'intégration. Bien que le revenu moyen n'ait pas fait l'objet d'une question dans ce sondage, en 2017, le salaire moyen des employés des organismes communautaires sans but lucratif était de 42 500 \$ (Imagine Canada, 2019), alors que selon le recensement de 2016, le revenu d'emploi moyen des travailleurs à temps plein, toute l'année, au Canada était de 67 070 \$ (Statistique Canada, 2016). Par rapport à d'autres secteurs, l'échelle salariale moyenne du secteur de l'établissement et de l'intégration est jusqu'à 30 % inférieure pour des postes à compétences égales dans des secteurs comparables (Bauder & Jayaraman, 2014). Comme le reflètent les résultats du sondage sur la santé du secteur, les niveaux de rémunération ont des effets croisés sur les travailleurs de première ligne et sur la façon dont finalement ces derniers se situent dans la société en raison de ces effets.

Bien que les commentaires sur la compensation aient du mérite, il est également essentiel de noter que des réalités plus étendues et macroscopiques orientent et influencent le secteur de l'établissement et de l'intégration dans la région. Par exemple, des événements inattendus tels que

la pandémie, des changements de contextes politiques et d'autres priorités de financement qui peuvent souvent prendre le dessus, sont autant des facteurs qui influencent les processus décisionnels du secteur de l'établissement. Par conséquent, bien qu'il y ait plus de valeur ici, la voie à suivre consistera à adopter une approche holistique qui tienne compte des approches de première ligne et macroscopiques à l'œuvre.

Au bout du compte, les bailleurs de fonds et les organismes auraient tout intérêt à accorder la priorité à la façon dont les employés de première ligne chargés de l'établissement et de l'intégration sont rémunérés. Sur le plan micro, une rémunération solide et concurrentielle favorise la satisfaction au travail, la rétention à long terme et la promotion d'un personnel de qualité, et stimule l'offre de meilleurs services et soutiens aux clients. Au niveau macro, l'amélioration de la rémunération des employés de première ligne promeut la professionnalisation et l'avancement du secteur de l'établissement et de l'intégration en tant que carrière légitime composée de travailleurs talentueux, éduqués et hautement qualifiés à tous les niveaux, ce qui contribuera en fin de compte à de meilleurs résultats pour les nouveaux arrivants et la société canadienne en général. D'un point de vue fonctionnel, il est évident que les travailleurs de première ligne sont essentiels à l'infrastructure de l'établissement et de l'intégration dans la région des PTN. Cependant, les rôles de première ligne transcendent souvent la fonction en raison des connaissances, de la passion et de l'humanité uniques qui infusent tous les aspects de leur travail et dont leurs clients profitent. Les compétences et l'approche des employés de première ligne en établissement et intégration sont indispensables au tissu du secteur de l'établissement et de l'intégration et doivent être rémunérées à un taux qui célèbre l'importance de leurs contributions à leurs organismes, à leurs clients et à la société canadienne en général.

## **LES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION CONCERNANT LES AVANTAGES SOCIAUX, L'ASSURANCE MALADIE ET LA RETRAITE : ÉCARTS ENTRE LES TYPES D'EMPLOI**

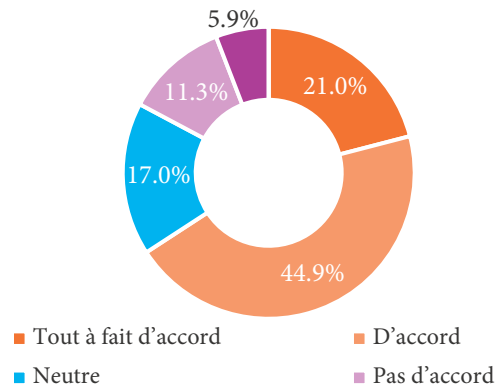
Lorsqu'on a demandé aux répondants du sondage sur la santé du secteur d'indiquer leur niveau de satisfaction concernant les niveaux de rémunération outre leur salaire, tels que les avantages sociaux comme les régimes de retraite, l'assurance maladie complémentaire, l'assurance médicaments ou l'assurance dentaire, et les congés de maladie payés, les résultats tendent à indiquer des niveaux de satisfaction inférieurs.

Les résultats du sondage concernant la rémunération ont montré que :

- 65,2 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je suis satisfait de l'assurance maladie offerte par mon employeur » (voir Figure 18).

**Figure 18**

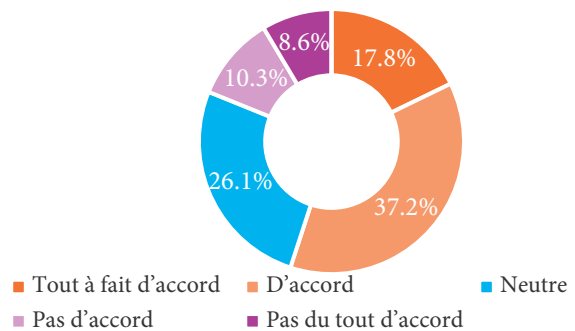
*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de l'assurance maladie que leur offre leur employeur.*



- 55 % sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « La contribution que mon employeur verse à mon fonds de retraite répond à mes attentes » (voir Figure 19).

**Figure 19**

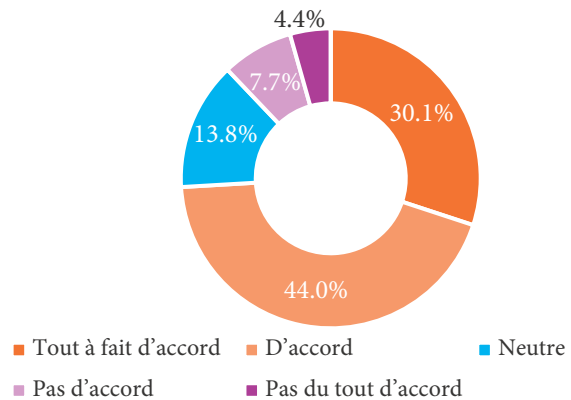
*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de la contribution de leur employeur à leur fonds de retraite qui répond à leurs attentes.*



- 74,1 % sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je suis satisfait(e) du nombre de jours de vacances et de congés de maladie/personnels que m'offre mon employeur » (voir *Figure 20*).

**Figure 20**

*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits du nombre de jours de vacances et de jours de congé de maladie ou de congé personnel que leur offre leur employeur.*



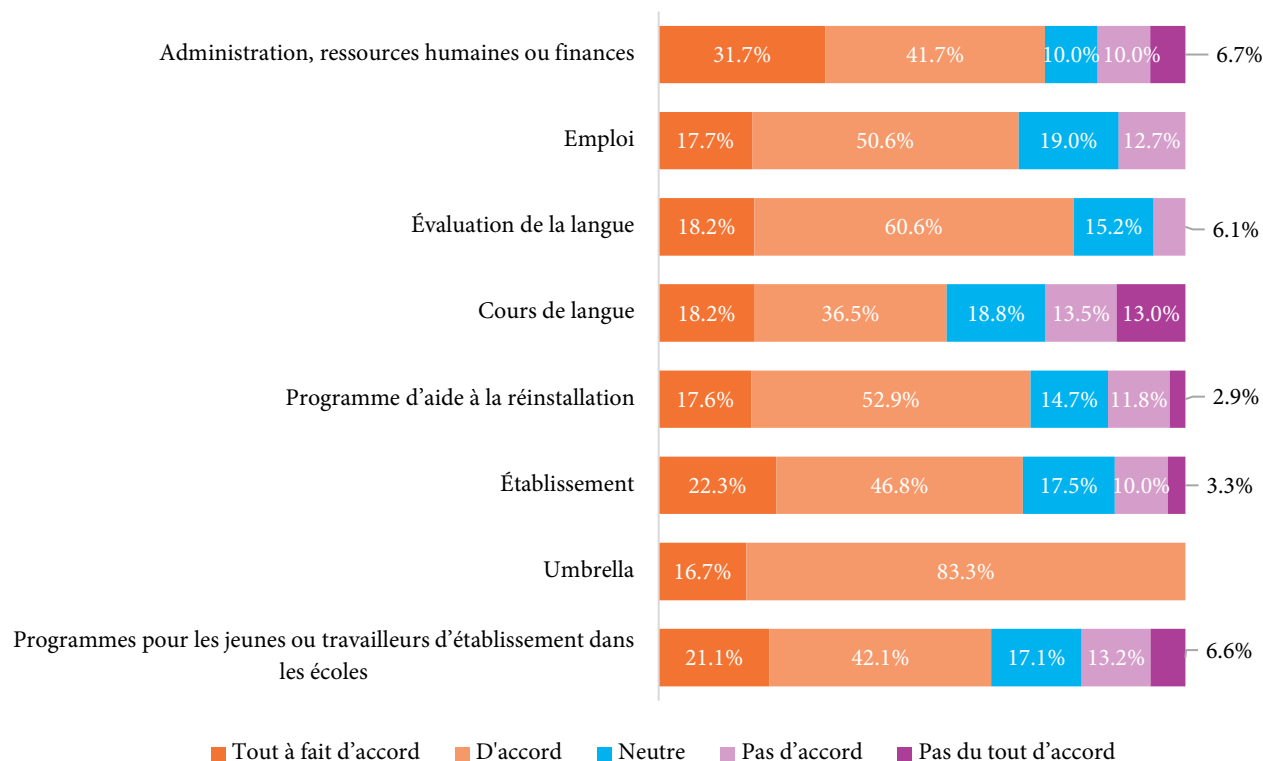
Pour compléter les résultats de l'enquête, les commentaires des répondants ont éclairé et ont mis en relief les variations des régimes de rémunération entre les différents rôles et postes des employés de première ligne en établissement et intégration.

D'après les commentaires des répondants au sondage sur la santé du secteur, les avantages sociaux des employés de première ligne sont souvent inférieurs à ceux d'autres organismes et secteurs comparables. Un répondant a déclaré qu'il avait été « surpris de constater que l'ensemble de la rémunération », comme les vacances, la couverture sociale et l'épargne-retraite, dans son organisme actuel, était « nettement inférieure à ce que j'avais connu dans d'autres organisations comparables ».

Un examen plus approfondi des données révèle que les répondants du service de formation linguistique ont indiqué des niveaux d'insatisfaction plus élevés, 26,6 % affirmant qu'ils ne sont pas satisfaits de l'assurance maladie offerte par leur employeur (voir *Figure 22*). De plus, 19,5 % des travailleurs des programmes pour les jeunes ou en services d'établissement dans les écoles sont également insatisfaits de l'assurance maladie offerte par leur employeur (voir *Figure 22*).

**Figure 21**

*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de l'assurance maladie que leur offre leur employeur, selon le type de programme.*



Parmi les travailleurs à temps partiel, 37,9 % et 34,7 % ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord pour affirmer que l'assurance maladie que leur offre leur employeur d'une part, et la contribution de celui-ci à leurs cotisations de retraite, d'autre part, les satisfont, comme le montrent la *Figure 22* et la *Figure 23*. Cependant, par rapport à l'ensemble des travailleurs à temps plein de cette enquête, 69,3 % et 58,1 % d'entre eux sont tout à fait d'accord ou d'accord pour affirmer que l'assurance maladie que leur offre leur employeur d'une part, et la contribution de celui-ci à leurs cotisations de retraite, d'autre part, les satisfont. Inversement, les résultats de l'enquête indiquent que les employés à temps partiel ne sont souvent pas admissibles à la gamme complète des avantages sociaux qu'un organisme offre à son personnel à temps plein, tels que les prestations de soins de santé et de soins dentaires, et lorsque des avantages sociaux sont offerts au personnel à temps partiel, ces derniers ne profitent pas de la gamme complète d'avantages disponibles. Comme l'a mentionné un répondant :

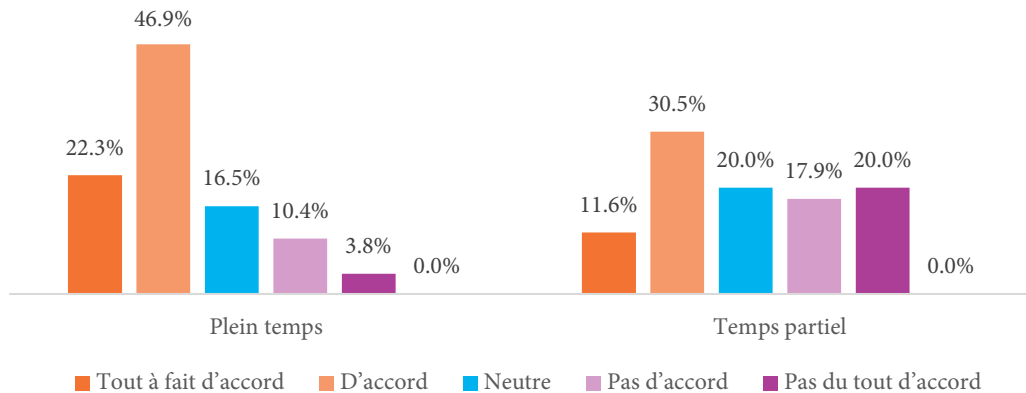
*« Bien que je sois financé par le gouvernement fédéral, je ne bénéficie d'aucun avantage, d'aucun jour de congé de maladie, ni d'aucune contribution à une pension. Cela décourage*



*vraiment les gens brillants et compétents de rester dans mon organisme, malgré l'excellence du leadership et de la culture du milieu de travail. »*

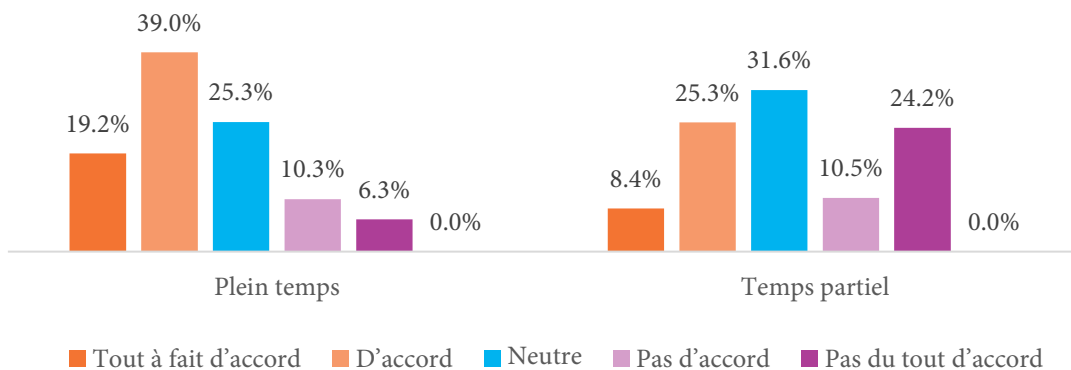
**Figure 22**

*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de l'assurance maladie que leur offre leur employeur, selon les employés à temps partiel et à temps plein.*



**Figure 23**

*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de la contribution que leur employeur verse à leur fonds de retraite, selon les employés à temps partiel et à temps plein.*



Bien que les niveaux d'insatisfaction des employés varient en fonction du type de travail, du rôle et du type d'emploi au sein d'un organisme, certains travailleurs vulnérables sont plus susceptibles de détenir un emploi précaire. McIsaac et coll. (2013) ont constaté que le principal déterminant de l'accès aux avantages sociaux était l'ancienneté des employés, comme les employés permanents ou contractuels, les employés permanents étant beaucoup plus susceptibles de recevoir des prestations de santé et de retraite que les travailleurs contractuels. Un autre facteur qui permet d'accéder aux avantages sociaux tient à la nature du poste, s'il est à temps plein ou à temps partiel; les recherches ont montré que les employés à temps plein, quel que soit leur statut d'emploi, ont davantage accès aux prestations de santé et de retraite que les employés permanents et contractuels à temps partiel (ONN, 2018). Dans cette étude, les femmes étaient 1,49 fois plus susceptibles d'occuper des postes

à temps partiel que leurs homologues masculins, ce qui limite leurs chances d'accéder à des avantages sociaux. Plus récemment, Statistique Canada a constaté que les femmes, les jeunes, les personnes âgées et les travailleurs n'ayant pas fait d'études postsecondaires étaient plus susceptibles de travailler à temps partiel (Statistique Canada, 2018a). Ce problème s'accroît pour les femmes qui ont des enfants; d'après l'ONN (2018), les mères célibataires travaillant dans le secteur sont confrontées à un risque accru de ne pas avoir de couverture pour leurs enfants. Ce problème est généralement plus exacerbé chez les femmes œuvrant dans le secteur, car elles se heurtent à des difficultés croisées qui compromettent leur avancement économique.

Les régimes de rémunération et les avantages sociaux sont une source essentielle de protection en milieu de travail et de rétention du personnel, en particulier dans un secteur en pleine croissance avec ses taux d'immigrants accueillis et ses ambitieux objectifs de réinstallation (IRCC, 2021d). En outre, le désaccord sur le niveau de satisfaction à l'égard de l'assurance maladie, des cotisations de retraite et des jours de vacances ou de maladie était plus élevé chez les employés à temps partiel que chez les employés à temps plein (voir la *Figure 22* et la *Figure 23*). Finalement, les politiques désuètes qui n'offrent pas aux employés la possibilité de s'absenter du travail peuvent non seulement avoir une incidence sur les employés (éprouvement professionnel, répercussions sur la santé mentale), mais aussi ne plus correspondre à l'évolution des pratiques d'emploi au Canada, la précarité du travail étant plus élevée parmi les groupes vulnérables (femmes, jeunes, personnes âgées; Chambre des communes, 2019). Cela se reflète dans les résultats de l'enquête, alors qu'un répondant estime que :

*« L'absence totale de vacances ou de jours de maladie n'est pas conforme aux valeurs canadiennes actuelles. »*

Enfin, s'il est utile de souligner les différences entre les régimes de rémunération et les avantages sociaux offerts aux employés à temps plein et à temps partiel, il convient également de noter que les régimes de rémunération des employés à temps plein sont plus susceptibles de ne pas être aussi étendus dans le secteur de l'établissement et de l'intégration que dans d'autres secteurs comparables, notamment les avantages sociaux tels que les régimes de retraite, l'assurance maladie complémentaire, les assurances médicaments ou dentaires et les congés de maladie payés.

Essentiellement, les politiques axées sur le bien-être des employés qui se fondent sur de bons avantages sociaux amélioreront la satisfaction des employés tout en contribuant au succès des organismes, car elles permettront de mieux attirer et retenir des employés de talent et, par là même, de permettre aux nouveaux arrivants de vivre une expérience d'établissement et d'intégration positive. Il s'agit d'un domaine dans lequel il incombe aux organismes d'aide aux nouveaux arrivants, aux gouvernements et aux autres bailleurs de fonds de créer des conditions de travail sûres et saines.

# DONNER LA PRIORITÉ À L'ÉQUITÉ, À LA DIVERSITÉ ET À L'INCLUSION DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

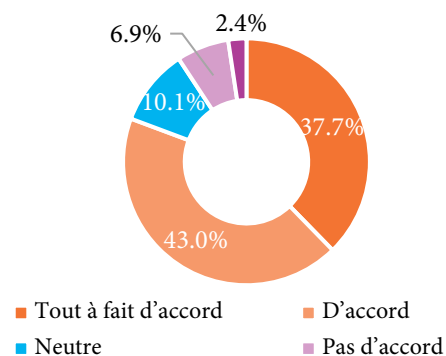
Le secteur des services aux nouveaux arrivants est composé d'une main-d'œuvre extraordinairement diversifiée, comme le soulignent les données de l'enquête sur la santé du secteur. De manière générale, le secteur de l'établissement et de l'intégration des PTN est composé majoritairement de femmes, d'employés de tous les groupes d'âge, de nombreux employés qui ont été à un moment donné de nouveaux arrivants au Canada et de personnes de diverses origines ethniques et raciales (voir page 14). Le travail dans le secteur est également diversifié en ce qui a trait à la taille des organismes, à leur emplacement régional aux programmes et services qu'ils offrent (voir page 13). Afin de guider les organismes de services aux nouveaux arrivants sur le sujet de la santé de leurs employés de première ligne, le sondage comportait des questions sur le niveau de satisfaction des répondants à l'égard des politiques de diversité et d'inclusion, et sur d'autres facteurs tels que les possibilités de promotion, le signalement d'incidents de discrimination et de harcèlement, et leur confiance en leurs dirigeants pour prendre des mesures contre la discrimination et le harcèlement. Bien que les résultats de l'enquête puissent être caractérisés par des niveaux de satisfaction plus élevés à l'égard des politiques et des procédures en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), les commentaires des participants peignent un tableau plus complexe.

Les résultats de l'enquête sur la santé du secteur montrent ce qui suit :

- 80,7 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je suis convaincu(e) que l'organisme dispose de politiques et de procédures adéquates qui favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail » (voir Figure 24).

**Figure 24**

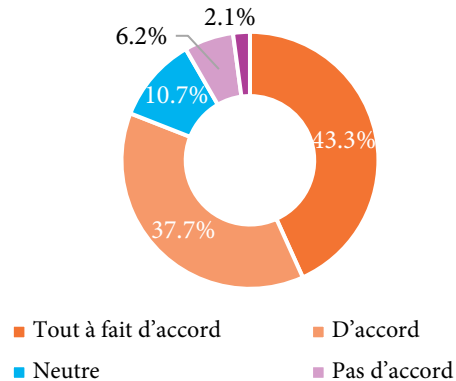
*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits des politiques et des procédures de leur organisme favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail.*



- 81,0 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Les employés d'âges, de sexes, d'orientations sexuelles, de races, d'origines ethniques, de capacités et de religions différents sont appréciés de la même manière dans cet organisme » (voir Figure 25).

**Figure 25**

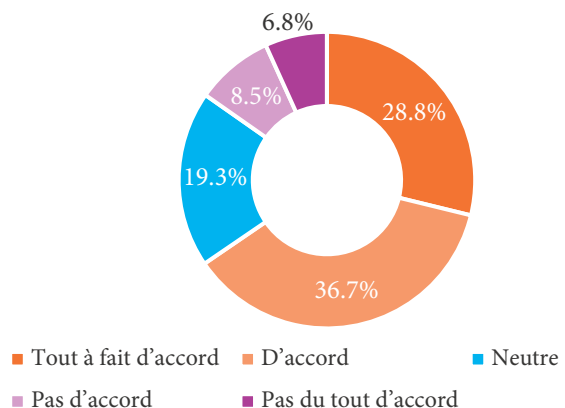
*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de la façon dont leur organisme traite équitablement les employés, indépendamment de leur âge, de leur genre, de leur orientation sexuelle, de leur race, de leur origine ethnique, de leurs capacités et de leur religion.*



- 65,5 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Les employés sont traités équitablement dans les processus de promotion interne et l'égalité des chances est appliquée, indépendamment de l'âge, du sexe, de l'orientation sexuelle, de la race, de l'origine ethnique, des capacités et de la religion » (voir Figure 26).

**Figure 26**

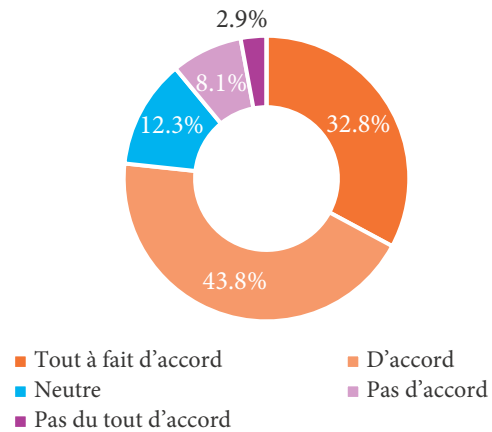
*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de la façon dont leur organisme traite équitablement les processus de promotion interne et d'emploi, indépendamment de l'âge, du genre, de l'orientation sexuelle, de la race, de l'origine ethnique, des capacités et de la religion des candidats.*



- 76,7 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je connais la procédure à suivre pour signaler les incidents de discrimination et de harcèlement au sein de mon organisme » (voir *Figure 27*).

**Figure 27**

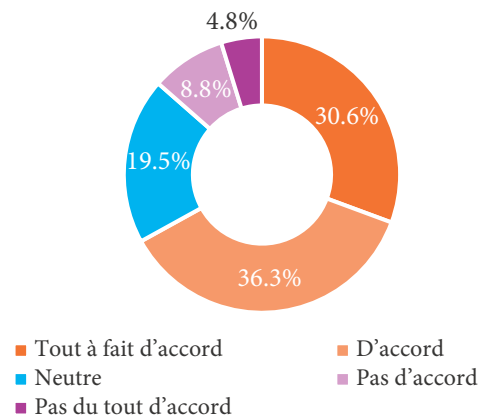
*Pourcentage des répondants indiquant connaître les procédures de leur organisme pour signaler les incidents de discrimination et de harcèlement.*



- 67,0 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je peux librement exprimer mes préoccupations en matière de discrimination et de harcèlement sans crainte de représailles » et environ 19,5 % des répondants se sont déclarés neutres (voir *Figure 28*).

**Figure 28**

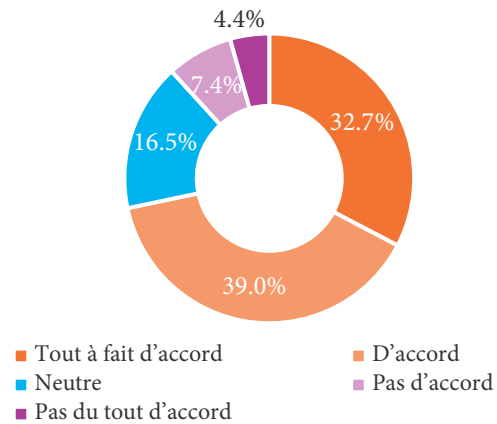
*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits du soutien de leur organisme leur permettant d'exprimer librement leurs préoccupations en matière de discrimination et de harcèlement sans crainte de représailles.*



- 71,7 % des répondants étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je crois que l'organisme prendra les mesures appropriées en cas d'incidents de discrimination, de préjugés et/ou de harcèlement », 11,8 % n'étaient pas du tout d'accord ou pas d'accord, et 16,5 % se sont déclarés neutres (voir Figure 29).

**Figure 29**

*Pourcentage des répondants indiquant qu'ils croyaient que leur organisme prendrait des mesures appropriées en cas d'incidents de discrimination, de préjugés ou de harcèlement.*



Étant donné que les organismes d'aide aux nouveaux arrivants sont composés en majorité de femmes, et plus particulièrement de femmes racialisées (voir les Figure 2 et la Figure 4), il existe une volonté plus marquée de soutenir et de promouvoir de manière effective des gens de divers horizons. Cependant, la diversité et l'inclusion sont nuancées en ce sens que la diversité ne doit pas demeurer superficielle (c.-à-d., inclusion symbolique, perception), mais doit reposer sur des politiques et des pratiques spécifiques qui remettent en question les structures de pouvoir à tous les niveaux de l'organisme. Alors que les répondants à l'enquête sur la santé du secteur se disent généralement satisfaits de l'EDI dans le secteur de l'établissement et de l'intégration des PTN, les femmes sont 2,37 fois plus susceptibles de ne pas être d'accord avec l'énoncé selon lequel leur organisme traite les employés équitablement dans le processus de promotion interne et offre des chances égales à tous. En outre, certains éléments de réflexion importants ont été soulevés dans la partie descriptive du questionnaire, telle la nécessité de mieux incarner la diversité à tous les niveaux d'un organisme. Un des répondants a indiqué qu'il devrait y avoir plus de diversité aux niveaux de la direction et de la gestion, car elle est surreprésentée en première ligne. Il a également ajouté que :

*« L'équipe de direction et de gestion ne reflète pas les populations desservies. La diversité est présente dans le travail de première ligne et dans les positions de pouvoir non intégrées. »*

Par conséquent, on ne sait pas très bien qui est à la table, qui détient le pouvoir de décision et sur quelles bases les décisions, qui concernent les diverses communautés du secteur, sont prises.

Le graphique du Centre des organismes communautaires (COCO) a été cité par l'un des répondants pour décrire une situation au sein de son équipe de direction (voir l'annexe II pour plus d'information). Il raconte :

*« L'équipe de direction actuelle a gravement maltraité notre ancienne directrice et notre ancienne superviseure, toutes deux de remarquables femmes de couleur occupant des postes de direction. Ces deux femmes représentaient avec une formidable efficacité notre personnel et de nos jeunes, étaient des modèles de leadership inclusif et transformationnel, et incarnaient l'optique intersectionnelle, essentielle pour travailler dans ce domaine. Ce schéma (qui fait référence à celui du COCo) décrit précisément ce qui s'est passé : bien que l'équipe de direction soit diversifiée, ses pratiques sont très occidentalisées et coloniales. »*

Ce commentaire met en lumière une question plus vaste qui sous-tend les normes occidentales du professionnalisme, normes centrées sur la blancheur, systématiquement institutionnalisées (Gray, 2019). Dans ce lieu de travail, ces conceptions du professionnalisme privilégient explicitement et implicitement la blancheur et discriminent les normes de professionnalisme non occidentales et non blanches liées au code vestimentaire, au discours, au style de travail et à la ponctualité, conceptions qui affectent l'embauche, la promotion, la gestion et le congédiement des employés (Gray, 2019). Les pratiques occidentales ne favorisent pas toujours d'autres pratiques non traditionnellement occidentales, comme les pratiques orales, le développement de relations et de confiance qui se forment au fil du temps, et l'apprentissage par l'expérience. En fin de compte, bien que le secteur de l'établissement et de l'intégration soit intrinsèquement diversifié, il existe des problèmes systémiques persistants et profondément enracinés qui empêchent un véritable changement et une actualisation réelle de l'EDI.

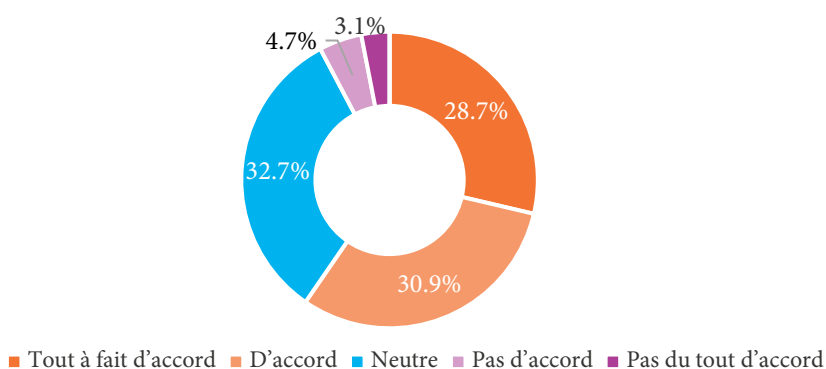
Alors qu'on s'attend à ce que la composition de la main-d'œuvre canadienne évolue, il est essentiel d'accorder la priorité à l'EDI pour veiller à ce que le secteur des services aux nouveaux arrivants soit un employeur viable et attrayant. Au cours des prochaines années, les projections de la main-d'œuvre indiquent que la croissance de la population active du Canada reposera principalement sur les immigrants, y compris les jeunes immigrants, car une proportion importante de la population canadienne continue de vieillir (Emploi et Développement social Canada, 2020). Comme l'illustre la *Figure 3*, les répondants au sondage sur la santé du secteur sont considérablement plus jeunes, le plus grand pourcentage de répondants étant âgé de 18 à 44 ans. Cette tendance va probablement aller en s'accroissant avec l'augmentation des cibles d'immigration pour soutenir la croissance économique dans les années à venir (AAISA, 2022). Compte tenu de cette tendance, les nouvelles réalités de la main-d'œuvre canadienne pourraient créer des problèmes dans le secteur des services aux nouveaux arrivants, car les jeunes travailleurs, en particulier ceux qui s'identifient comme étant racialisés, semblent hésiter à travailler dans le secteur des services sociaux si un travail décent, qui intègre la promotion de l'équité et de la justice raciale, n'est pas une priorité organisationnelle (Long, 2021). Globalement, parce que les immigrants et les jeunes générations sont de plus en plus nécessaires pour combler les besoins en

main-d'œuvre, il est indispensable de donner la priorité aux politiques et aux pratiques d'EDI afin de présenter le secteur comme une ressource de main-d'œuvre professionnelle aux nouveaux arrivants et à la relève et, à terme, de soutenir la longévité et la viabilité du secteur de l'établissement et de l'intégration.

En ce qui concerne la démonstration de l'engagement de leur organisme à répondre aux besoins des employés ayant une incapacité, les répondants semblent indiquer des niveaux de satisfaction plus faibles et des niveaux de neutralité plus élevés. Parmi les répondants, 59,6 % étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé, tandis que 32,7 % se sont déclarés neutres (voir *Figure 30*).

### Figure 30

*Pourcentage des répondants se déclarant satisfaits de l'engagement que leur organisme démontre pour répondre aux besoins des employés en situation de handicap.*



Bien que les réponses tendent vers la satisfaction, le niveau plus élevé de neutralité suggère que les répondants peuvent ne pas être au courant des mesures de soutien disponibles pour les personnes qui ont besoin d'aide en raison d'une incapacité, ou que les mesures de soutien appropriées ne sont pas intégrées à la politique organisationnelle et aux activités quotidiennes. Un Canadien sur cinq (22 %) âgé de 15 ans et plus (soit 6,2 millions de personnes) présentait au moins une incapacité, selon de nouveaux résultats de l'Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) de 2017 (Statistique Canada, 2018b). Charity Village (2019) note que les personnes avec incapacité ont moins de chances d'être employées que les personnes sans incapacité, même si 39 % des chômeurs handicapés sont capables de travailler. Bien que de nombreux organismes dans tous les secteurs prétendent donner la priorité à la diversité, seuls 4 % d'entre eux tiennent compte du handicap dans leurs initiatives (Harvard Business Review, 2021). Même si de nombreux organismes disposent de politiques officielles, la neutralité exprimée autour de cette question rappelle vivement que la réalisation d'une réelle EDI doit transcender les aménagements formels et partir d'un point de vue largement intersectionnel et pratique, incarne et cultive activement l'EDI dans les opérations quotidiennes. La conclusion de l'enquête sur la santé du secteur peut également être liée à la raison pour laquelle certaines personnes avec incapacité n'ont besoin d'aucun aménagement du lieu de travail; une enquête en ligne de 2016 de la CIBC a révélé que 30 % des Canadiens ayant une incapacité n'ont besoin d'aucun aménagement du lieu de travail et que le coût



moyen de l'aménagement pour ceux qui en ont besoin est inférieur à 500 \$ (Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi, 2020).

Le succès de l'EDI repose sur une approche descendante plutôt qu'ascendante, ce qui signifie que les dirigeants doivent non seulement donner une voix à tous les employés, mais aussi instaurer une culture d'appartenance qui favorise l'inclusion tout en donnant la priorité aux changements. Les résultats de l'enquête sur la santé du secteur constituent une base essentielle afin de s'assurer que l'EDI est réalisée dans tous les organismes du secteur de l'établissement et de l'intégration afin de soutenir les employés de première ligne et, à travers eux, les nouveaux arrivants, car elle reflète les expériences individuelles au sein du secteur.

## ACCÈS LIMITÉ AUX POSSIBILITÉS DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

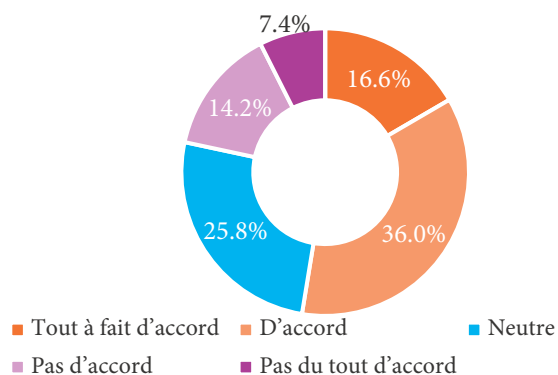
Les investissements dans les possibilités de perfectionnement des employés en milieu de travail offrent une multitude d'avantages tant aux employeurs qu'aux employés. La littérature montre que les possibilités de perfectionnement professionnel augmentent la satisfaction au travail et renforcent, chez les employés, le sens de leur valeur et le sentiment d'être soutenu au sein de leur organisme, lorsque leur employeur alloue des budgets à leur développement professionnel (Wells, 2020). Cependant, d'après les répondants de l'enquête, la priorisation des possibilités de perfectionnement et de la préparation de la relève au sein du secteur peignent un tableau sombre pour les employés de première ligne.

Les résultats de l'enquête concernant le perfectionnement professionnel révèlent ce qui suit :

- 52,6 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je pense qu'il existe des possibilités de faire progresser ma carrière au sein de mon organisme », tandis que 21,6 % ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord (voir Figure 31).

**Figure 31**

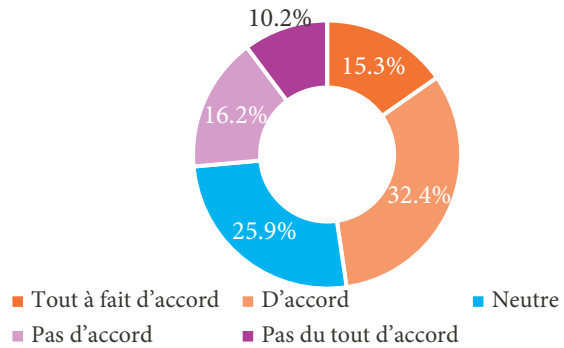
*Pourcentage des répondants indiquant qu'il existe des possibilités de faire avancer leur carrière au sein de leur organisme.*



- 47,7 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je suis confiant quant à la sécurité à long terme de mon poste au sein de mon organisme », tandis que 26,4 % ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord (voir Figure 32).

**Figure 32**

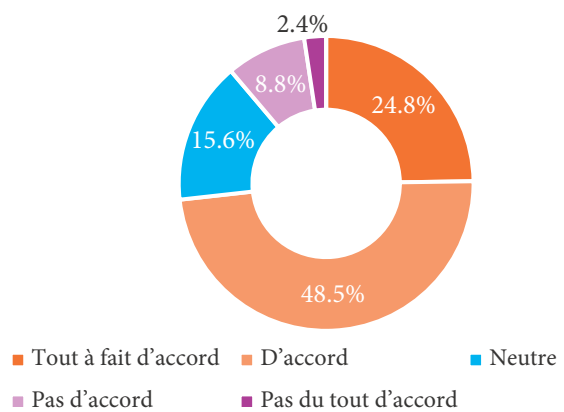
*Pourcentage des répondants ayant indiqué avoir confiance dans la sécurité à long terme de leur poste au sein de leur organisme.*



- 73,2 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je reçois une formation adéquate et des opportunités d'apprentissage pour accomplir efficacement mon travail actuel », tandis que 11,2 % ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord (voir Figure 33).

**Figure 33**

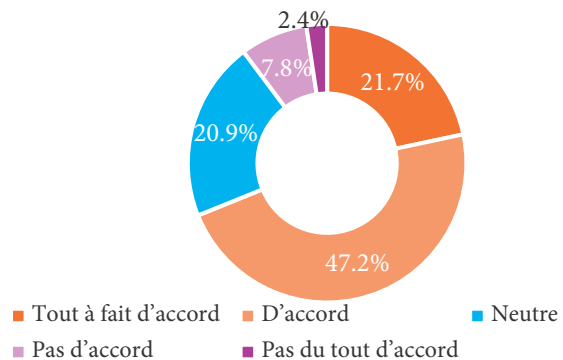
*Pourcentage des répondants indiquant recevoir une formation adéquate et des possibilités d'apprentissage pour effectuer efficacement leur travail actuel.*



- 68,9 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Mon poste et mes responsabilités actuels m'aident à atteindre mes objectifs de carrière et mes aspirations à long terme », tandis que 10,2 % ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord (voir Figure 34).

**Figure 34**

*Pourcentage des répondants ayant indiqué que leur poste et leurs responsabilités actuels les aident à atteindre leurs objectifs et leurs aspirations de carrière à long terme.*



Il est essentiel que tous les employés du secteur de l'établissement et de l'intégration aient accès à des possibilités de perfectionnement pour avancer leur carrière et accroître les possibilités d'innovation. D'après les résultats de l'enquête, les répondants sont très circonspects sur les questions de possibilités de perfectionnement professionnel et de stabilité d'emploi, ce qui en dit long sur les possibilités offertes dans le secteur et sur la capacité du secteur à retenir et à attirer des employés de première ligne de talent qui soutiennent et fournissent des services de qualité aux nouveaux arrivants. Un répondant écrit :

*« Je ne peux pas souligner à quel point la stabilité de l'emploi fait défaut dans ce secteur. J'ai l'impression que faire des études dans ce domaine ou dans un autre est un risque, parce que les possibilités d'emploi dans ce secteur n'existeront peut-être pas dans ma région lorsque j'aurai terminé mes études. »*

Parmi tous les types de postes, les formateurs et les intervenants étaient les plus susceptibles de ne pas être du tout d'accord ou de donner une réponse neutre à l'énoncé sur l'avancement de leur carrière au sein de l'organisme. Un répondant a observé qu'

*« Il n'y a pas de place pour "monter en grade" comme formateur ».*

Les répondants plus jeunes (44 ans ou moins) sont plus susceptibles de ne pas être du tout d'accord ou d'être neutres sur la mesure dans laquelle leur rôle et leurs responsabilités actuels les aident à atteindre leurs objectifs de carrière et leurs aspirations à long terme. Si l'on compare ces résultats à ceux des grands employeurs des secteurs privé et public, on constate que ces derniers consacrent plus de moyens financiers au perfectionnement (McIsaac, Park, & Toupin, 2013).

Les résultats de l'enquête sur la santé du secteur ont mis en relief d'autres facteurs importants qui contribuent aux obstacles liés à l'accès aux possibilités de perfectionnement. Bien qu'il puisse y avoir un intérêt à accéder à ces possibilités, un problème majeur concerne le financement disponible pour les employés. Les difficultés liées à l'offre de perfectionnement professionnel,

conjuguées à une faible confiance dans la sécurité et la stabilité d'emploi, sont probablement dues à l'abandon d'un financement de fonctionnement de base au profit d'un financement par projets (Koltermann et Scott, 2018). Il se peut également que les employés du secteur ne soient pas informés des possibilités de perfectionnement professionnel, ou qu'ils ne disposent pas d'un grand choix de possibilités de perfectionnement professionnel adaptées à leur rôle au sein du secteur. Comme le précise un répondant :

*« Une grande partie de la formation à laquelle j'ai accès est destinée aux travailleurs en services d'établissement de première ligne, mais en tant que coordonnateur, elle ne m'est que peu utile. J'aimerais également avoir un accès à des formations s'adressant spécifiquement aux coordonnateurs sur des sujets comme le marketing et les communications, la conception de programmes, l'évaluation et la façon de rendre les programmes accessibles et inclusifs. »*

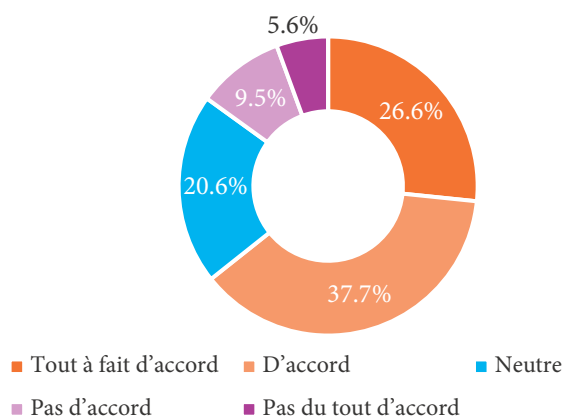
Il n'est pas non plus facile de faire comprendre que le perfectionnement professionnel peut faire progresser un organisme. Par exemple, un répondant a fait remarquer que, bien qu'il existe des possibilités au sein de son organisme, ces possibilités sont décidées sans consultation appropriée et sans tenir compte de l'ensemble des besoins de l'organisme, en particulier en première ligne.

Lorsqu'ils sont interrogés sur l'intérêt réel que les directeurs/superviseurs portent à la croissance professionnelle et à l'avancement de la carrière de leurs employés :

- 64,3 % des répondants de l'enquête étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Mon directeur/superviseur manifeste un intérêt réel pour ma croissance professionnelle et l'avancement de ma carrière », tandis que 15,0 % n'étaient pas du tout d'accord ou pas d'accord (voir Figure 35).

**Figure 35**

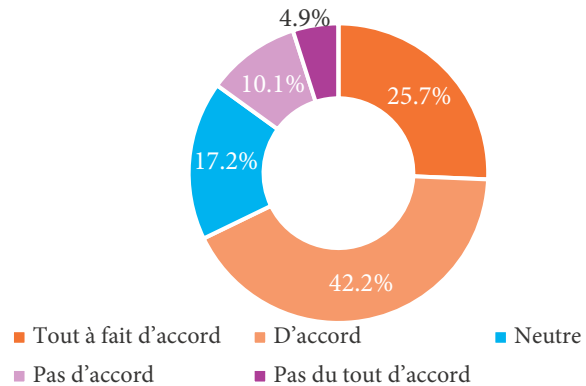
*Pourcentage des répondants indiquant avoir confiance en l'intérêt que l'équipe de direction de leur organisme porte à leur croissance professionnelle et à l'avancement de leur carrière.*



- 67,8 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Mon directeur/superviseur fait régulièrement des commentaires constructifs sur mes performances », tandis que 15,0 % ont exprimé le contraire (voir Figure 36).

**Figure 36**

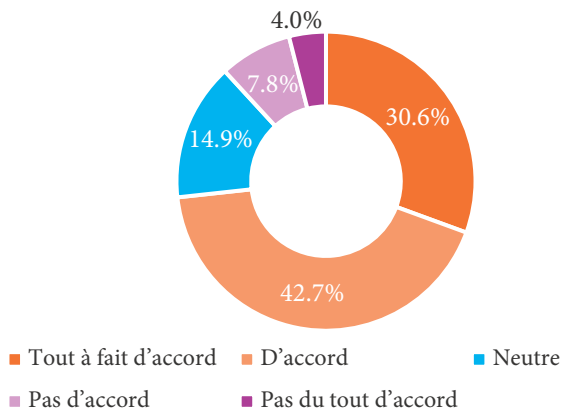
*Pourcentage des répondants indiquant que leur directeur/superviseur leur fait régulièrement des commentaires constructifs sur leurs performances.*



- 73,3 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé suivant : « Mon directeur/superviseur reconnaît et apprécie mes efforts et mes réalisations exceptionnels. » (voir Figure 37.)

**Figure 37**

*Pourcentage des répondants indiquant que leur gestionnaire/superviseur reconnaît et apprécie leurs efforts et leurs réalisations.*



## AUGMENTATION DU STRESS CHEZ LES EMPLOYÉS ET BESOIN DE SOUTIEN EN SANTÉ MENTALE

Les employés du secteur des services aux nouveaux arrivants travaillent souvent dans des environnements stressants et émotionnellement drainants (OCASI, 2019). Avec les stress supplémentaires engendrés par la pandémie de COVID-19, on parle d'une nouvelle pandémie de santé mentale qui frappe les Canadiens. Selon Statistique Canada, « 1 Canadien sur 4 (25 %) de 18 ans et plus a fait l'objet d'un dépistage positif pour des symptômes de dépression, d'anxiété ou de trouble de stress post-traumatique (TSPT) au printemps 2021, en hausse comparativement à

1 Canadien sur 5 (21 %) à l'automne 2020 » (Statistique Canada, 2021a). Cette statistique concerne également le secteur des services aux nouveaux arrivants, plusieurs facteurs de stress s'ajoutant à leur travail, notamment les mises à pied, la précarité de l'emploi, la demande croissante de services et les défis que posent la prestation de services à distance (AAISA, 2021; ACS, 2021). Par conséquent, le soutien à la santé mentale et le soutien organisationnel des employés sont essentiels pour la gestion du stress, la santé globale des employés et, finalement, le bien-être des collectivités.

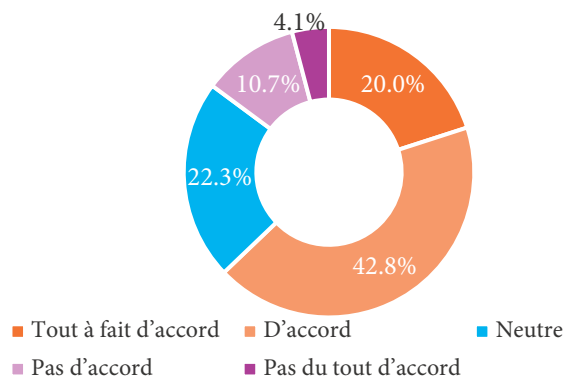
L'enquête sur la santé du secteur a permis de cerner des domaines de soutien concernant les aides à la santé mentale et d'autres facteurs qui jouent sur la santé mentale des employés en milieu de travail. Les résultats du sondage indiquent que les employés de première ligne ont besoin de plus de soutien en santé mentale de la part de leurs organismes et de leurs équipes de direction, mais aussi d'autres mesures pour réduire leur niveau de stress, comme la possibilité de prendre librement des congés sans pression supplémentaire.

L'enquête a révélé que :

- 62,8 % sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Mon organisation dispose de politiques bien élaborées qui favorisent l'équilibre travail-vie professionnelle et la santé mentale » (voir Figure 38).

**Figure 38**

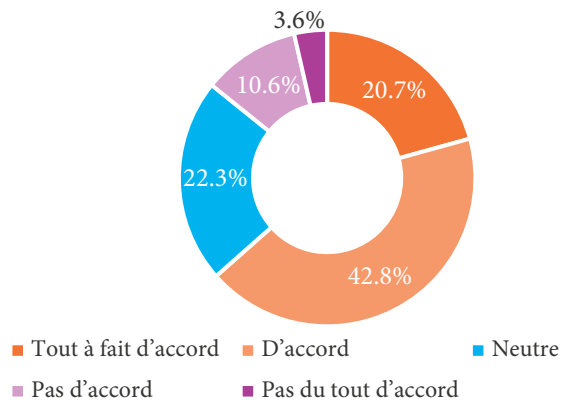
*Pourcentage des répondants indiquant que leur organisme dispose de structures politiques bien développées qui favorisent l'équilibre entre travail-vie personnelle et la santé mentale.*



- 63,5 % sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Mon organisme fait le nécessaire pour soutenir la santé mentale des employés et dispose de ressources adéquates pour les aider à gérer le stress » (voir *Figure 39*).

**Figure 39**

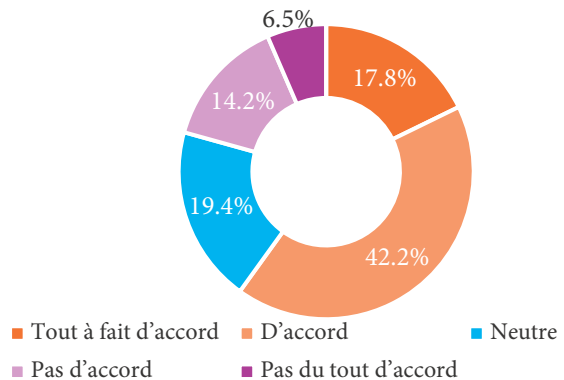
*Pourcentage des répondants indiquant que leur organisme prend des mesures pour soutenir la santé mentale des employés et dispose de ressources adéquates pour les aider à gérer le stress.*



- 60,0 % sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Le niveau de stress à mon travail est gérable et n'affecte pas ma santé mentale et ma productivité au travail » (voir *Figure 40*).

**Figure 40**

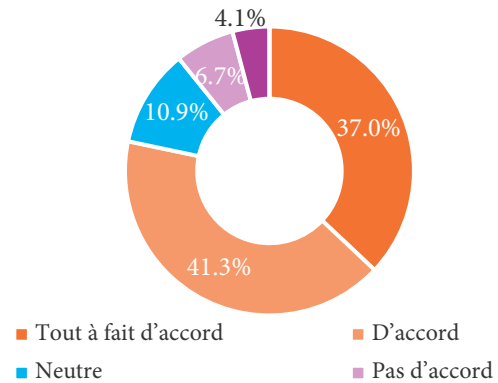
*Pourcentage des répondants indiquant que leur travail est gérable et n'affecte pas leur santé mentale et leur productivité au travail.*



- 78,3 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je peux prendre des congés en toute confiance lorsque je suis malade » (voir Figure 41).

**Figure 41**

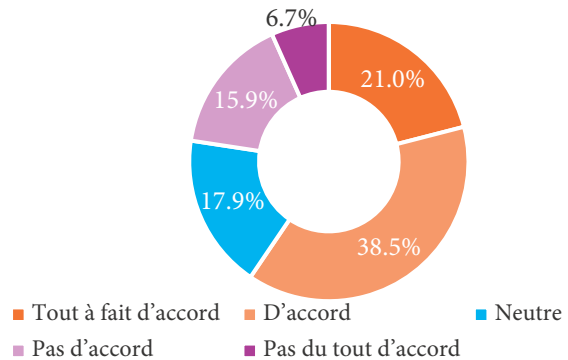
*Pourcentage des répondants indiquant pouvoir prendre des congés en toute confiance lorsqu'ils sont malades.*



- 59,5 % sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « J'ai la certitude que je peux prendre des vacances en toute tranquillité sans que cela entraîne une pression supplémentaire sur mon travail » (voir Figure 42).

**Figure 42**

*Pourcentage des répondants indiquant qu'ils ont la certitude de pouvoir prendre des vacances sans que cela n'entraîne une pression supplémentaire sur leur travail.*

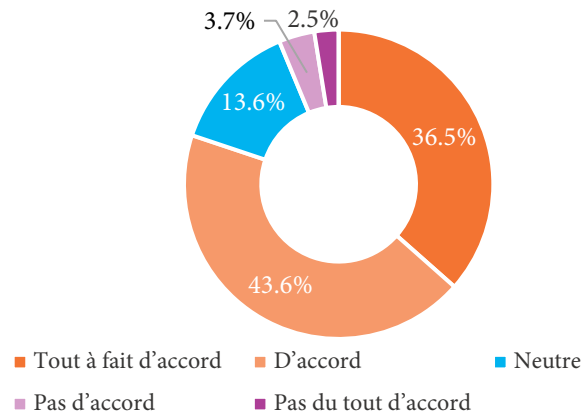




- 80,1 % sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Les responsables et la direction de l'organisme encouragent le personnel à utiliser ses congés » (voir Figure 43).

**Figure 43**

*Pourcentage des répondants indiquant que leurs responsables et la direction de l'organisme encouragent les employés à utiliser leurs congés.*



À l'instar des résultats de l'enquête sur l'établissement et l'intégration d'AAISA (2021) et de l'enquête de l'Association d'études canadiennes (AEC) (2021) qui montrent une hausse de la demande de services auprès des organismes de services aux nouveaux arrivants, les répondants de l'enquête sur la santé du secteur ont signalé une augmentation de leur charge de travail en raison de la demande croissante de services de la part des nouveaux arrivants, en raison de la pandémie de COVID-19. Les travailleurs de première ligne ont dû travailler de longues heures tout en effectuant souvent du travail supplémentaire sur d'autres tâches, en raison d'un manque de personnel. Comme l'atteste un répondant :

*« Il ne fait aucun doute que la pandémie a eu un impact sur la nature de notre travail et sur la façon dont nous l'effectuons et interagissons avec les clients. Les effets de la pandémie sur les employés de l'organisme se sont fait sentir dans le manque de personnel et le manque d'ouverture et de transparence dans les communications de la haute direction. Les médias et les communications préparés pour la consommation publique ne reflètent pas toujours la réalité vécue et les expériences du personnel de première ligne. Les directives du secteur fédéral relatives à la pandémie ne correspondent pas nécessairement aux messages provinciaux et à la gestion des organismes locaux. Cela a été une période de confusion et de stress pour les clients et le personnel de première ligne et les effets physiques et mentaux de la pandémie nous ont tous profondément marqués. »*

Si la pandémie a eu des répercussions importantes sur la communauté et a accru le besoin de ressources supplémentaires, ce que vivent les secteurs de l'établissement et de l'intégration est antérieur aux conséquences de la pandémie. Des données pertinentes de l'Enquête annuelle du secteur de l'établissement et de l'intégration en Alberta, laquelle vise à comprendre les déficits de financement dans la province, étayaient ce constat. Depuis 2018, les organismes de l'Alberta déclarent qu'ils servent davantage de clients nouveaux arrivants, en particulier des personnes sans

papiers, des résidents temporaires, des demandeurs d'asile et d'autres membres de la communauté, même si, pour les servir, ils sont rarement financés par IRCC, le principal bailleur de fonds des secteurs de l'établissement et de l'intégration.

Bien que certains organismes offrent une formation sur la manière de gérer et de soutenir leurs équipes, les répondants ont noté que certains domaines ont pu être négligés, les pressions exercées par la pandémie ayant été plus importantes que prévu. Un répondant précise :

*« Au cours des cinq dernières années, l'équipe de direction de mon lieu de travail a suivi une formation poussée sur la façon de mieux gérer le personnel, mais la pandémie a révélé que cette formation néglige plusieurs éléments majeurs, notamment la nécessité de fournir un soutien en santé mentale adéquat à tous les formateurs, soutien intégrant des pratiques pédagogiques qui tiennent compte des traumatismes. Si cela n'est pas intégré dans notre vie professionnelle quotidienne, les formateurs s'effondreront, et nos étudiants et clients en souffriront. J'espère que cette suggestion sera prise au sérieux pour que notre secteur puisse s'épanouir. »*

Parmi les réponses qualitatives (échantillon total de 158), 9 % des répondants ont souligné la nécessité de renforcer le soutien à la santé mentale du personnel. Ils estiment, par exemple, que la direction gère mal la santé mentale de son personnel. Un répondant a noté ceci, en particulier :

*« Il vaut mieux comprendre la gestion du stress, la santé mentale des gens et leurs besoins personnels pendant la pandémie de COVID-19. Des problèmes ont surgi et ont souvent été mal gérés parce que notre équipe a été traitée comme s'il s'agissait d'une année normale et que l'administration n'a pas su reconnaître les effets de la pandémie sur le personnel. Il faut donner plus de soutien à l'administration pour qu'elle comprenne comment gérer une équipe soumise à un stress extrême. »*

Lorsque des soutiens en santé mentale sont offerts aux employés, les répondants ont indiqué qu'ils ne disposent pas d'assez de temps pour les utiliser de manière efficace, en raison de leur charge de travail. Un répondant a dit à ce propos :

*« Je suis au courant des activités proposées pour l'entretien de notre santé mentale et de notre bien-être, mais en raison de ma charge de travail, je n'ai pas le temps d'y assister ou de les maîtriser. C'est mon plus grand souci ».*

En l'absence de soutiens efficaces pour la santé mentale, d'un intérêt réel à soulager le stress professionnel des employés, et de congés sans augmentation de la charge de travail, les employés du secteur de l'établissement et de l'intégration connaîtront des problèmes de santé physique et mentale, susceptibles de mener à l'épuisement professionnel et à d'autres effets délétères. Un répondant a confié :

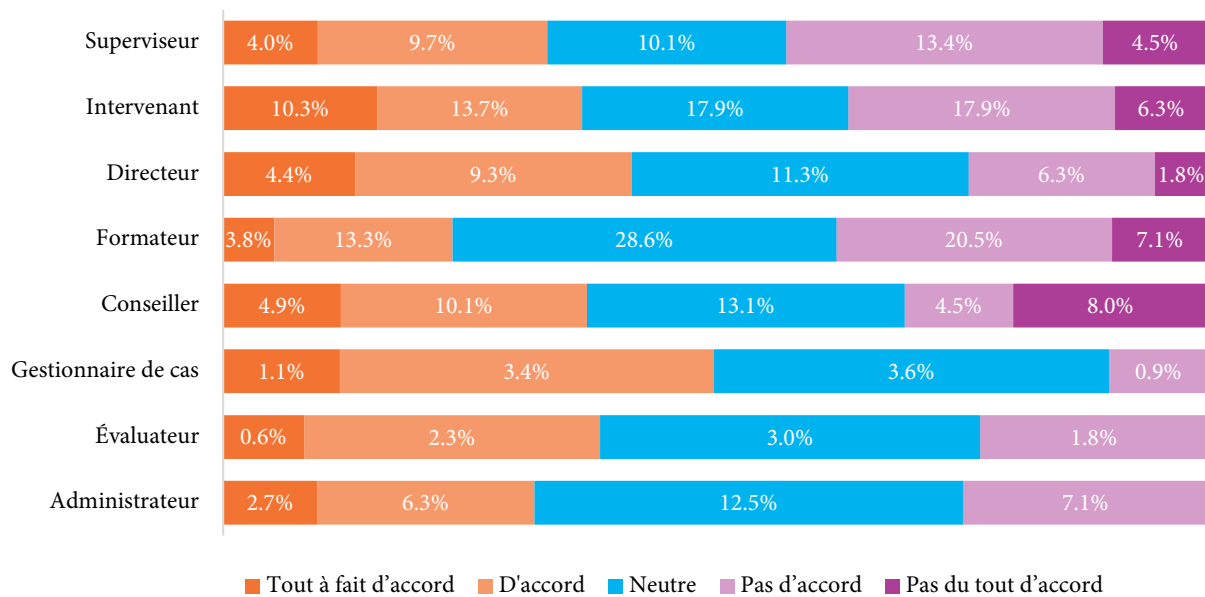
*« Cette dernière année et demie a vraiment été très, très difficile. Les changements constants et la pression exercée pour rester dans la course ont eu raison de nous et il y aura encore plus*

*de changements dans les mois à venir. J'ai tout donné, mais je suis très proche de l'épuisement. Je ne veux pas quitter mon organisme, mais j'aimerais pouvoir prendre un congé et me concentrer sur moi pendant quelques mois, puis revenir à mon poste actuel sans répercussion. »*

Fait intéressant, lorsqu'on compare le taux de satisfaction en fonction des types de postes, les formateurs sont plus susceptibles d'indiquer des niveaux d'accord plus faibles avec les énoncés concernant les structures de politiques bien élaborées de leur organisme qui favorisent l'équilibre travail-vie personnelle et la santé mentale (27,7 % de tous les répondants qui ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord sont des instructeurs, comme le montre la *Figure 44*).

**Figure 44**

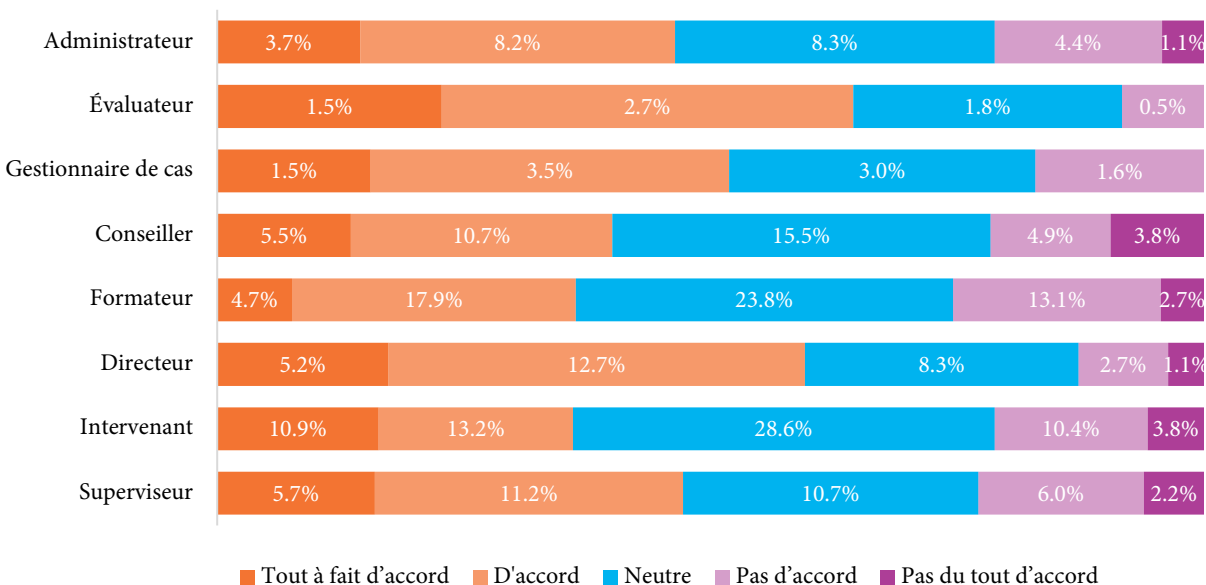
*Pourcentage des répondants ayant exprimé leur accord avec les structures politiques bien élaborées de leur organisme en matière de conciliation travail-vie personnelle et de santé mentale, par type de poste.*



Les formateurs sont également plus susceptibles d'indiquer des niveaux d'accord plus faibles avec les énoncés concernant les mesures prises par leur organisme pour soutenir la santé mentale des employés (15,8 % de tous les répondants qui ne sont pas du tout d'accord ou pas d'accord sont des formateurs, comme le montre la *Figure 45*).

**Figure 45**

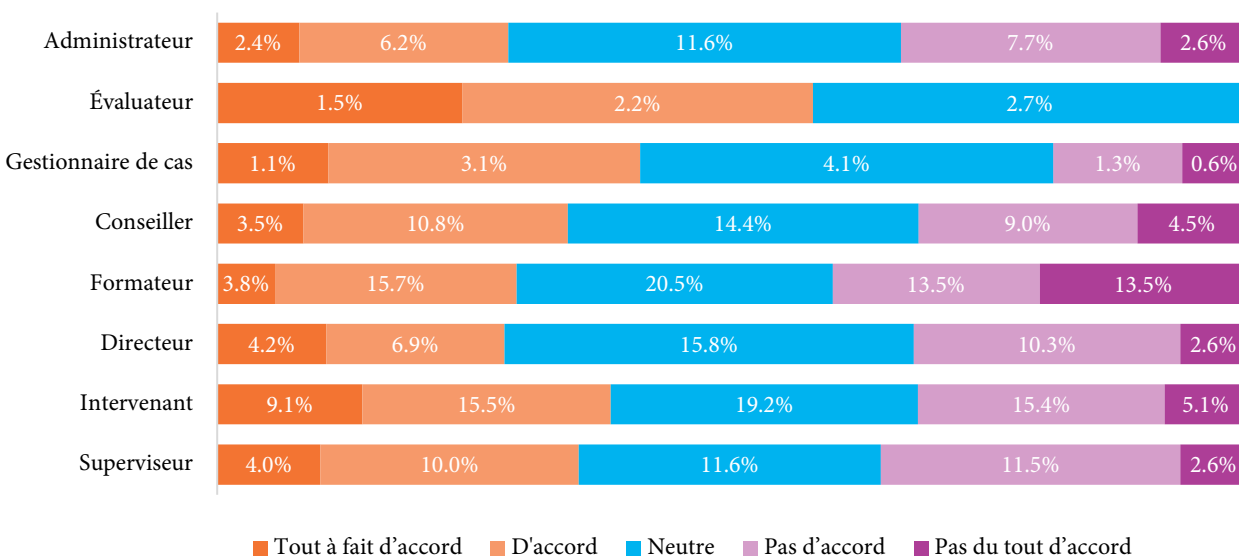
*Pourcentage des répondants qui se sont dits d'accord avec les énoncés concernant les mesures prises par leur organisme pour soutenir la santé mentale des employés, selon le type de poste.*



De plus, les formateurs sont également plus susceptibles de noter que le niveau de stress au travail a un effet négatif sur leur santé mentale et leur productivité au travail (27,0 % des formateurs sont fortement en désaccord ou en désaccord, *Figure 46*)

**Figure 46**

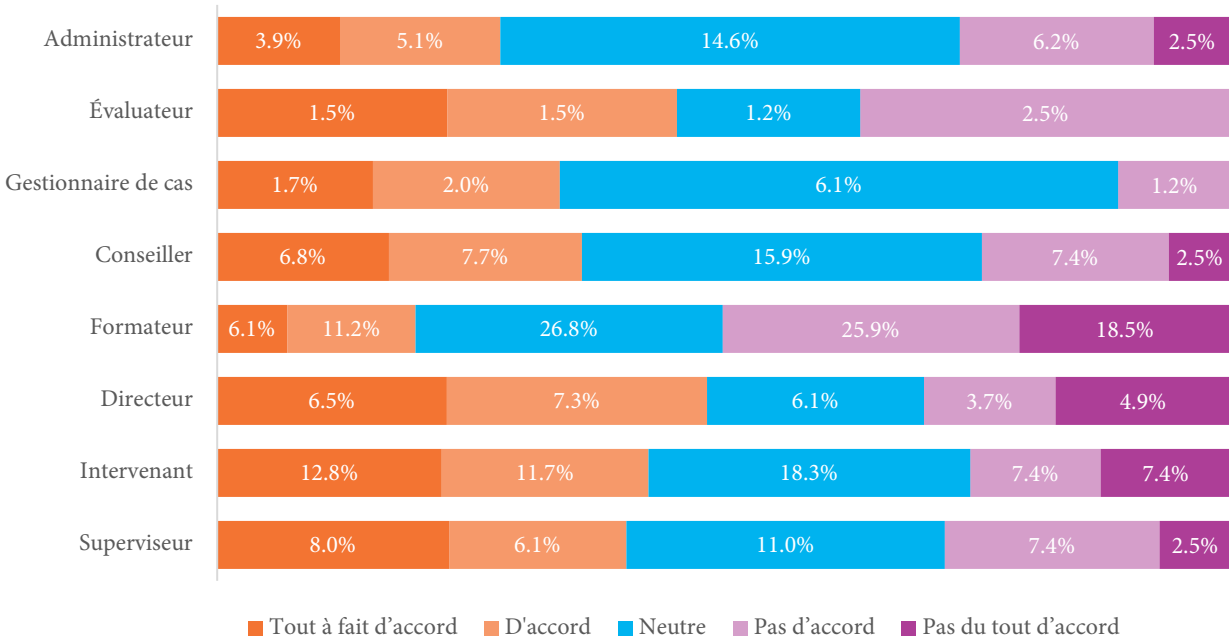
*Pourcentage des répondants indiquant que leur niveau de stress est gérable et n'affecte pas leur santé mentale et leur productivité au travail, par type de poste.*



Cette tendance s'est affirmée lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient confiants de pouvoir prendre des congés, les formateurs étant plus susceptibles d'indiquer qu'ils n'étaient pas confiants de pouvoir prendre des congés lorsqu'ils étaient malades (44,4 % des formateurs n'étaient pas du tout d'accord ou pas d'accord, comme le montre la *Figure 47*).

**Figure 47**

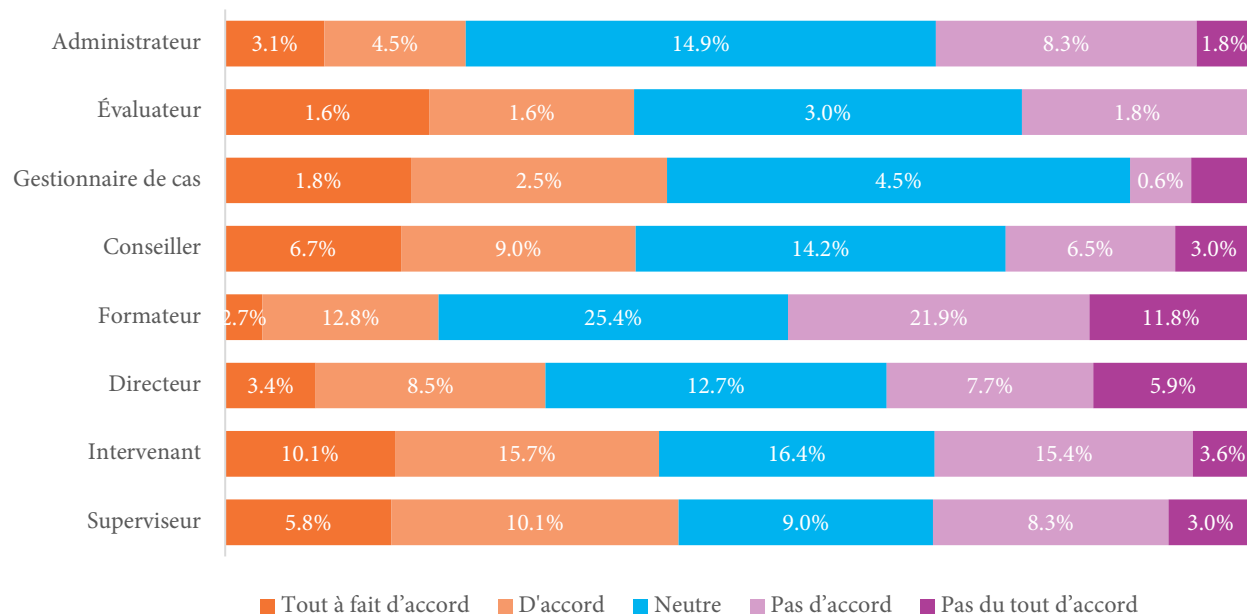
*Pourcentage des répondants indiquant pouvoir prendre des congés en toute confiance lorsqu'ils sont malades, par type de poste.*



Bien que près de 80 % de tous les répondants aient indiqué que leur équipe de direction encourage le personnel à utiliser ses congés (voir la *Figure 43*), ils hésitent toujours à prendre des congés en raison des pressions supplémentaires exercées sur les employés de première ligne. De tous les répondants, les formateurs sont également plus susceptibles d'exprimer qu'ils ne se sentent pas en confiance pour prendre des vacances sans que cela ne crée de pression supplémentaire sur leur travail (33,7 % de tous les répondants qui ne sont pas du tout d'accord et pas d'accord sont des formateurs; voir la *Figure 48*).

**Figure 48**

*Pourcentage des répondants qui ont indiqué qu'ils ont la certitude de pouvoir prendre des vacances sans que cela entraîne une pression supplémentaire sur leur travail, par type de poste.*



Les données qualitatives que les formateurs ayant répondu au sondage ont fournies confirment ces résultats de l'enquête. Environ 10 % de l'ensemble des répondants qui font également partie du département des langues (postes d'évaluation et de formation linguistiques) ont fait état d'une variété de problèmes dans les données qualitatives, notamment des préoccupations relatives au financement en ce qui concerne l'instabilité, l'augmentation de la charge de travail et du stress, les problèmes liés à la rémunération (salaire et avantages sociaux) et la nécessité d'un soutien accru en matière de santé mentale et d'EDI sur le lieu de travail. Les difficultés que les formateurs éprouvent peuvent être attribuées à des problèmes de longue date et aux pressions supplémentaires subies pendant la pandémie, comme la prestation des services de langue en ligne, laquelle a contraint les instructeurs à s'adapter par divers moyens pour être en mesure de fournir des services aux nouveaux arrivants. Ils ont dû, par exemple, apprendre à enseigner dans des formats virtuels, à naviguer dans de nouveaux logiciels et de nouvelles technologies, et à créer des aides en ligne pour leurs clients, tout en accompagnant les nouveaux arrivants qui ont des problèmes de littératie numérique et de la difficulté à accéder à la technologie. En ce qui concerne l'enseignement virtuel, un répondant a écrit :

*« La nécessité actuelle d'enseigner en ligne affecte profondément ma santé physique et mentale. Depuis la COVID, je travaille presque tout le temps, et je dois même faire du travail supplémentaire, à la demande de mon organisme, pendant mes vacances. Je n'ai pas assez de temps pour prendre soin de ma santé physique en faisant de l'exercice et en me reposant, en*

*raison du stress lié à l'apprentissage et à la mise en œuvre de nouvelles technologies, et de la nature sédentaire de l'enseignement en ligne. Je vais peut-être devoir commencer à travailler à temps partiel parce que je trouve ce travail vraiment malsain. »*

Si la pandémie a créé de nouvelles difficultés, les autres problèmes, avec lesquels les formateurs devaient composer avant la pandémie, sont toujours là. Ils ne se sont pas atténués et nécessitent un examen plus approfondi. Comme l'explique un répondant :

*« Mes préoccupations et mon niveau de stress concernant les CLIC sont en partie systémiques et se situent en partie au niveau du programme. Nous avons besoin de plus de contenu de qualité, prêt à être utilisé, et d'Évaluations linguistiques basées sur le portfolio (ELPB). Les formateurs doivent également être en mesure d'enseigner le même niveau pendant un certain nombre de trimestres d'affilée afin d'éviter l'épuisement professionnel qui accompagne un emploi à temps plein consistant à créer des programmes d'études sur-le-champ et à enseigner à temps plein. »*

Un autre répondant note :

*« Une grande partie des pressions lourdes et superflues sont pas seulement du fait de l'organisme; beaucoup émanent des politiques nationales de CLIC ou d'IRCC pour les CLIC et de leur redondance ou de leur incompatibilité avec les processus de l'organisme. Le programme CLIC est également tellement encombré d'évaluations incessantes que l'enseignement en est entravé. Je dirais qu'il s'agit là de l'une des plus grandes sources de stress inutile pour la plupart des enseignants du programme CLIC, et cela affecte également la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage. Les avantages du programme CLIC (qui sont nombreux) seraient bien mieux réalisés si nous n'étions pas tenus d'évaluer formellement plus de 20 fois au cours d'un trimestre de 14 semaines. C'est ce que nous disons depuis des années. »*

Parmi les leçons à tirer de ces résultats, mentionnons l'importance d'évaluer le soutien en santé mentale que les organismes fournissent, ainsi que la diminution d'autres facteurs de stress qui ont un impact négatif sur les employés. Les résultats montrent que les comportements, modelés par les équipes de direction qui encouragent un milieu de travail sain, en prenant par exemple des congés et en encourageant les employés à faire de même, ne suffisent pas; d'autres mesures doivent être prises pour combattre les facteurs de stress actuels. Pour soutenir efficacement le bien-être de l'ensemble du personnel et accroître la confiance des employés envers leur organisme – pour ce qui est du soutien offert en santé mentale et de veiller à ce que tout le personnel soit bien entouré –, les organismes doivent élaborer des politiques plus fermes et plus efficaces et présider activement à leur mise en œuvre et à leur actualisation.

# PLACE À L'AMÉLIORATION EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

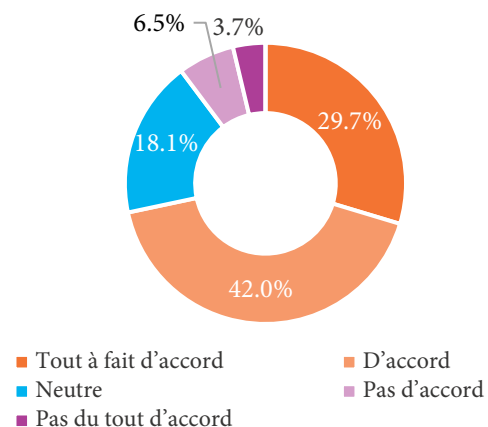
Le leadership au sein du secteur des services aux nouveaux arrivants est multidimensionnel et varie en fonction de l'expérience des responsables de chaque organisme. Bien que les objectifs de l'équipe de direction puissent varier, celle-ci demeure, pour toutes les catégories de personnel, un indice important de la santé organisationnelle. L'enquête sur la santé du secteur s'est intéressée au niveau de satisfaction des employés de première ligne en services d'établissement et d'intégration à l'égard de la gestion et de la direction de leur organisme. Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête montrent qu'il est plutôt favorable. Cependant, pour renforcer la confiance des employés envers leurs dirigeants, il sera nécessaire d'établir des processus judiciaires dans certains domaines.

Les résultats montrent que :

- 71,7 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je crois que notre équipe de direction incarne la mission, la vision et les valeurs de notre organisme » (voir Figure 49).

**Figure 49**

*Pourcentage des répondants indiquant que leur équipe de direction incarne la mission, la vision et les valeurs de leur organisme.*

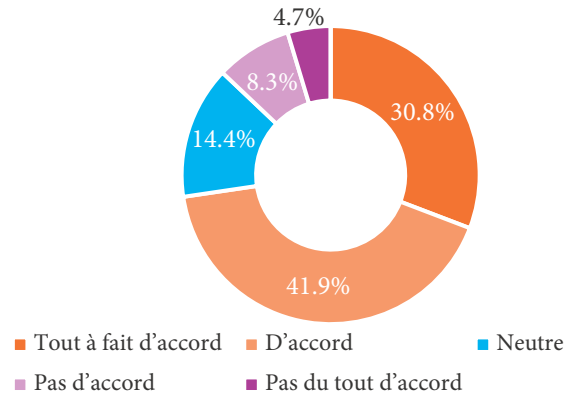




- 72,7 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Notre équipe de direction tient les employés informés des décisions qui les affectent, eux et l'organisme » (voir Figure 50).

**Figure 50**

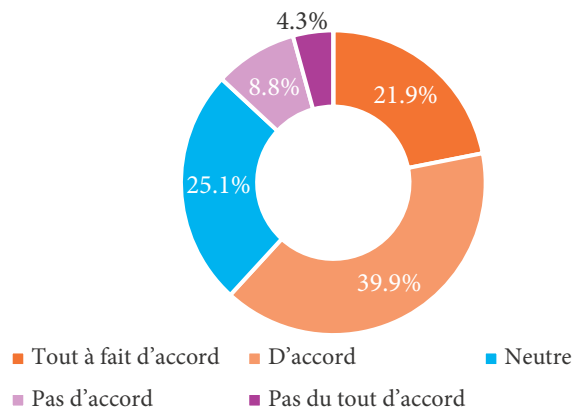
*Pourcentage des répondants indiquant que leur équipe de direction tient les employés informés des décisions qui les affectent.*



- 61,8 % des répondants sont tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Mon directeur/superviseur utilise les techniques appropriées pour résoudre efficacement les conflits entre les employés » (voir Figure 51).

**Figure 51**

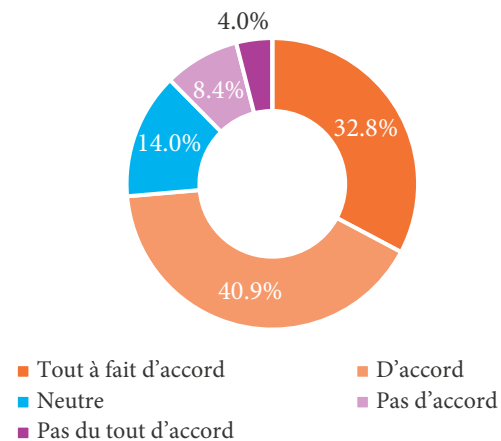
*Pourcentage des répondants indiquant que leur équipe de direction utilise les techniques appropriées pour résoudre efficacement les conflits entre les employés.*



- 73,6 % des personnes interrogées étaient tout à fait d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « Je me sens à l'aise pour aborder mon directeur et lui faire part de mes préoccupations et de mes besoins », tandis que 14,6 % se sont déclarés neutres, montrant des signes d'hésitation ou de crainte de représailles (voir Figure 52).

**Figure 52**

*Pourcentage des répondants ayant indiqué se sentir à l'aise pour aborder leur directeur et lui faire part de leurs préoccupations et de leurs besoins.*



- Alors que les données de l'enquête témoignent d'une satisfaction générale, la partie descriptive nuance les perceptions de la direction à propos des travailleurs de première ligne. Par exemple, la
- Figure 50 montre des taux de désaccord plus faibles (12,8 % de tous les répondants n'étant pas du tout d'accord ou pas d'accord) à l'égard de l'énoncé suivant : « Notre équipe de direction tient les employés informés des décisions qui les affectent, eux et l'organisme ». Bien qu'il ne représente pas l'avis de tous les répondants, ce commentaire est éloquent :

*« Souvent, des décisions sont prises et on s'attend à ce que les employés les acceptent. S'il arrive que l'on nous demande notre avis, c'est davantage par souci d'apaisement que par préoccupation réelle. »*

En outre, les commentaires des répondants à l'enquête révèlent également qu'il existe un fossé entre certains employés de première ligne et les dirigeants occupant des postes de gestion. L'un des répondants constate :

*« On a l'impression que l'équipe de direction n'entend jamais le personnel de première ligne, et même les occasions offertes pour exprimer ces préoccupations ne changent rien. Par exemple, il arrive que le personnel de première ligne doive attendre des semaines pour que l'équipe de direction agisse sur des mesures à prendre, alors qu'il doit répondre aux demandes*

*de l'équipe de direction dans un délai de moins de 24 heures. Ne jamais constater une quelconque amélioration finit par créer une culture organisationnelle épuisante. »*

En fin de compte, les employés bien informés sont connectés à l'organisme, plus réceptifs au changement, plus motivés dans leur travail et plus susceptibles d'avoir l'occasion d'exprimer des opinions différentes qui peuvent souvent faciliter l'innovation organisationnelle. Par conséquent, l'amélioration de la sensibilisation organisationnelle demeure l'une des priorités des organismes de service aux nouveaux arrivants à travers les PN.

Lors de l'analyse des données qualitatives, compilées à partir des réponses aux commentaires ouverts, certains répondants ont exprimé leurs inquiétudes relativement à certaines pratiques au sein de leur organisme, telles que le manque de confidentialité et le favoritisme, lesquelles, selon elles, les empêchent d'exprimer leurs préoccupations. Les répondants ont également noté qu'aucune mesure n'a été prise pour prévenir les comportements qui engendrent du stress et de l'inquiétude parmi les employés, certains d'entre eux ayant le sentiment d'être lésés de leurs droits. Comme le précise un répondant :

*« La dynamique en milieu de travail repose sur le favoritisme, le manque d'effectifs, la surcharge de travail et l'intimidation, pour garder les gens dans le droit chemin. En fait, le simple fait d'écrire cela m'inquiète ».*

Un autre ajoute :

*« Le responsable dont je relève a créé un environnement de travail toxique en raison du favoritisme, du manque de compassion et de l'abus de confidentialité. J'ai vécu de nombreuses difficultés avec un membre de mon équipe qui ne se présentait pas au travail, trouvait des excuses et créait une charge de travail injuste pour le reste de l'équipe. Plusieurs de ces actions allaient complètement à l'encontre de notre manuel de politiques. Ma confiance a été trahie et je ne me sens plus en sécurité ni apprécié pour mes années de dévouement et de travail acharné.*

Bien que de nombreux répondants soient animés par la passion et la mission de leur travail dans le secteur (voir page 21), compter sur cette certitude ne suffit pas pour retenir et motiver les employés de talent. Comme le remarque un répondant :

*« Travailler dans ce secteur est un privilège; il est cependant inacceptable que la haute direction et les équipes de direction profitent de cette mentalité ».*

Avec un niveau de stress plus élevé signalé tout au long de l'enquête, il incombe aux responsables de créer un environnement qui privilégie le bien-être du personnel. Bien qu'il soit essentiel que les organismes disposent de politiques et des procédures efficaces, il est vital que la direction de ces organismes régisse, incarne et modifie ces politiques, et ce, pour toutes les catégories de personnel. Ce processus peut être encadré en créant des moyens sûrs et transparents pour permettre au personnel d'exprimer ses préoccupations, en prenant régulièrement le pouls du personnel et des

équipes de direction, mais aussi en offrant aux gestionnaires et au personnel la possibilité de se perfectionner et de se former en continu. En fin de compte, il est essentiel de veiller au bien-être du personnel, car cela permet d’attirer, de retenir et de promouvoir, sur le long terme, un personnel de talent qui participe au succès des organismes de services aux nouveaux arrivants et des clients qu’ils servent.

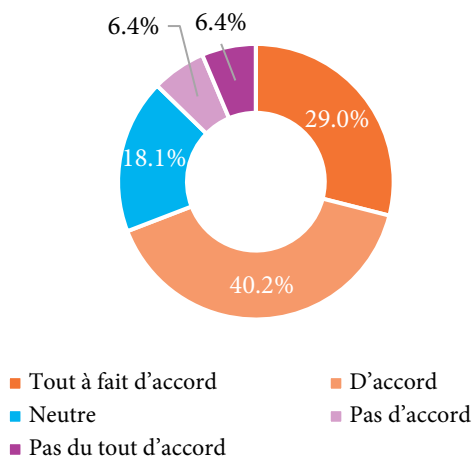
## ORIENTATIONS FUTURES DES EMPLOYÉS DE PREMIÈRE LIGNE : MOTIFS DE DÉPART

L’enquête cherchait à comprendre à quoi l’avenir du personnel de première ligne au sein de leur organisme ressemble et, plus généralement, dans l’ensemble du secteur des services aux nouveaux arrivants. Les répondants devaient indiquer s’ils prévoyaient rester à leur poste actuel d’ici les deux à cinq prochaines années. 69,2 % ont répondu qu’ils prévoyaient rester, 12,8 % ne prévoyaient pas rester et 18,1 % se sont déclarés neutres (voir

Figure 53). Afin de clarifier les intentions des répondants et les raisons pour lesquelles ils quitteraient leur poste actuel, on leur a demandé de donner les raisons qui les inciteraient à partir. Comme le montre la Figure 55, 41,8 % d’entre eux ont indiqué que le contexte de financement est trop incertain, raison suivie du niveau de rémunération et des avantages sociaux qui ne correspondent pas à leurs compétences et à leurs efforts. En outre, lorsqu’on a demandé aux participants si les attentes des bailleurs de fonds cadraient avec les réalités de leur travail, 18,1 % ont répondu par la négative (voir Figure 54).

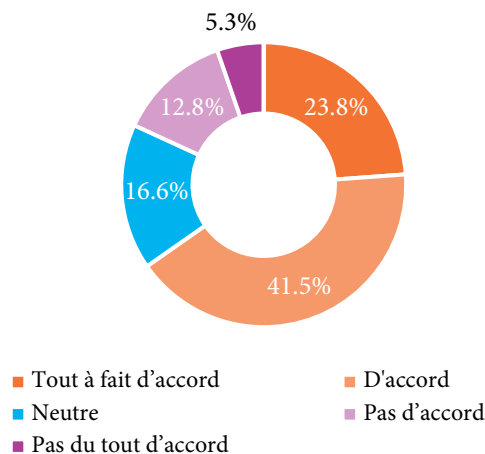
**Figure 53**

*Pourcentage des répondants indiquant leur intention de rester à leur emploi actuel au moins pour les deux à cinq prochaines années.*



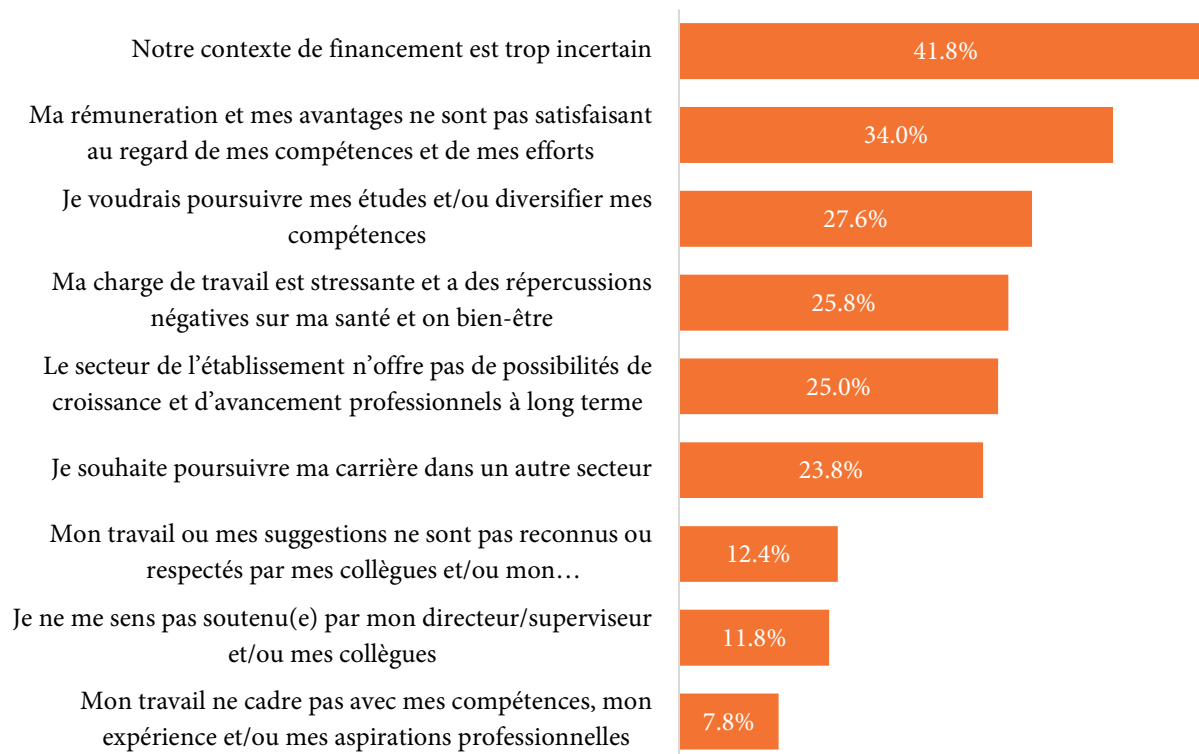
**Figure 54**

*Pourcentage des répondants indiquant qu’ils pensent que les attentes des bailleurs de fonds sont en phase avec les réalités de leur travail.*



**Figure 55**

*Principaux motifs invoqués pour quitter son poste actuel d'ici les deux à cinq prochaines années, par pourcentage de répondants.*

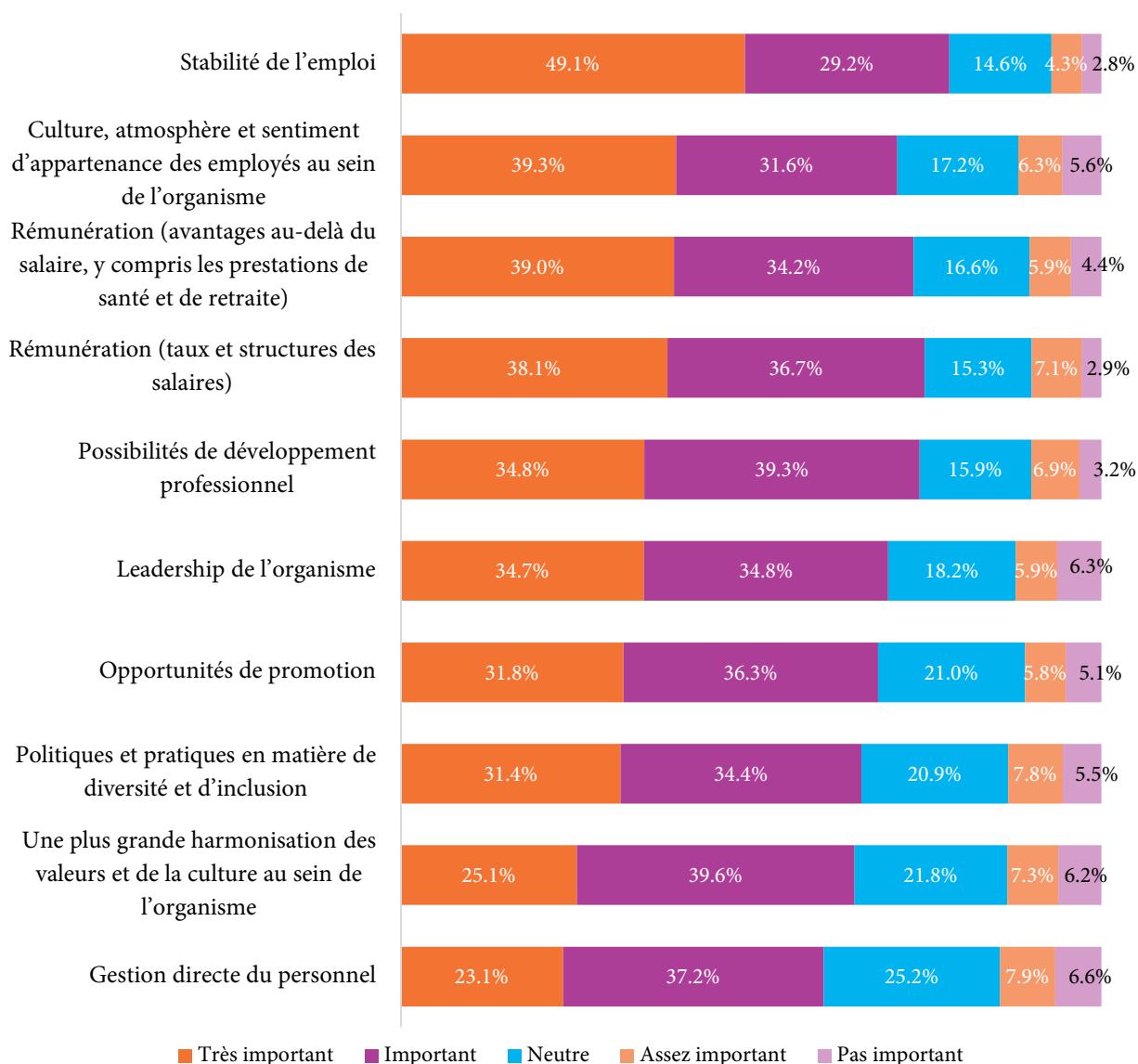


## **PRIORITÉS EN MATIÈRE D'AMÉLIORATION : REGARD VERS L'AVENIR**

Pour mieux comprendre et gérer la santé du secteur des services aux nouveaux arrivants, l'enquête sur la santé du secteur a cherché à comprendre les priorités potentielles d'amélioration relatives à la capacité organisationnelle, au leadership, à la rémunération et au financement. Les conclusions qui en sont tirées dans le présent rapport portent principalement sur les problèmes de financement et la capacité organisationnelle, au détriment des employés du secteur. Les répondants ont indiqué que la stabilité de l'emploi, la culture générale du milieu de travail, l'atmosphère, le sentiment d'appartenance des employés, la rémunération (y compris les salaires et les avantages sociaux, comme la santé et la retraite) de même que les possibilités de perfectionnement professionnel devraient figurer parmi les principales priorités d'amélioration du secteur (voir *Figure 56*).

**Figure 56**

*Améliorations à apporter en priorité, par pourcentage de répondants.*



Pour les répondants, la priorité d'amélioration absolue pour le secteur de l'établissement et de l'intégration est la stabilité d'emploi, laquelle est directement liée à la stabilité du financement. IRCC finance des services d'établissement – dont l'admissibilité est limitée aux résidents permanents – qui aident les nouveaux arrivants à s'établir et à s'adapter à la vie au Canada. Par le biais de son Programme d'établissement (IRCC, 2017), il est également le principal bailleur de fonds des services d'établissement et d'intégration des immigrants au Canada. Il finance également le Programme d'aide à la réinstallation (PAR) pour répondre aux besoins en réinstallation des réfugiés pris en charge par le gouvernement (RPG) après leur arrivée au Canada en leur offrant un soutien financier et des services essentiels. Tous les ans, la Formule nationale de financement de

l'établissement détermine le niveau de financement de chaque province (à l'exception du Québec) en fonction du nombre d'immigrants dans chacune des provinces et chacun des territoires, ainsi qu'un montant pour le renforcement des capacités dans ces provinces et territoires (Braun, 2019). En raison de cela, le financement des organismes qui dépendent principalement des fonds d'IRCC pour la prestation de ces services fluctue, compromettant ainsi leur stabilité organisationnelle. Bien qu'IRCC soit le principal bailleur de fonds des organismes qui fournissent des services essentiels aux nouveaux arrivants en fonction du nombre d'immigrants accueillis, la responsabilité de la santé et du bien-être des employés incombe aux organismes en leur qualité d'employeurs, et non à IRCC. De plus, le financement d'IRCC ne s'étend pas aux résidents temporaires, et comme mentionné plus haut, à la page 42 de nombreux organismes servent un nombre de nouveaux arrivants plus important que celui pour lequel elles sont financées, souvent grâce à des stratégies de financement diversifiées. Compte tenu de l'augmentation spectaculaire, au fil des ans, du nombre de personnes admises temporairement au Canada (Esses et. coll., 2021), cette tendance peut représenter un défi plus grand pour les organismes qui offrent plus de services aux nouveaux arrivants qui en ont besoin que ce que leur capacité leur permet.

Les données de 2019 à 2021 d'IRCC révèlent une baisse du financement des organismes de services aux nouveaux arrivants dans tout le Canada, avec toutefois une légère augmentation pour l'année budgétaire 2021-2022. En 2019-2020, IRCC a déclaré avoir financé plus de 500 organismes de services aux nouveaux arrivants, à hauteur de plus de 774 millions de dollars, pour servir près de 550 000 clients uniques, soit une augmentation de 5 % par rapport à 2018-2019 (IRCC, 2020). Une note interne révèle qu'en 2020-2021, l'allocation budgétaire nationale d'IRCC pour le financement de l'établissement s'élevait à 741,6 millions de dollars (El-Assal, 2021). Pour l'année budgétaire 2021-2022, IRCC a alloué 784,4 millions de dollars (soit une augmentation totale de 5,8 % par rapport à l'année budgétaire 2020-2021) (El-Assal, 2021). En se fondant sur la formule nationale de financement de l'établissement, IRCC a affecté les fonds en fonction du nombre d'immigrants accueillis dans chaque province et territoire en 2017, 2018 et 2019. La note interne précise que l'Alberta recevrait 124,1 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 2,7 % par rapport au budget précédent, en raison d'une baisse du nombre d'immigrants accueillis dans la province; le Manitoba, ayant connu une légère augmentation de 0,2 % par rapport à l'exercice budgétaire précédent, obtiendrait un total de 46,6 millions de dollars; et la Saskatchewan recevrait 41,3 millions de dollars, ce qui signifie une légère hausse de 1 % par rapport à l'exercice budgétaire précédent. Bien que le Manitoba et la Saskatchewan n'aient pas connu d'autres diminutions de leur financement, les fournisseurs de services d'établissement en Alberta pourraient avoir dû réduire leurs activités au détriment des travailleurs de première ligne, possiblement en licenciant du personnel ou en réduisant leur capacité globale.

Faible sécurité d'emploi, possibilités d'avancement limitées et cheminements de carrière peu clairs : dépendre du financement d'un seul bailleur de fonds accentue la précarité des travailleurs en services d'établissement, ce qui représente pour eux un réel problème. Certains organismes ont diversifié leur financement à l'aide de contributions de gouvernements provinciaux et municipaux,

de fondations communautaires, de fonds du secteur privé et de fonds autogénérés par l'intermédiaire d'entreprises sociales (Esses et coll., 2021). Il n'est pas certain cependant que ces efforts aient eu des retombées positives sur les travailleurs en services d'établissement, puisque le poste de nombre d'entre eux demeure assujéti à la source de financement principal qu'est IRCC. Les faibles salaires du secteur risquent d'augmenter le taux de roulement déjà élevé parmi les employés passionnés et qui ont à cœur d'aider les nouveaux arrivants.

Dans l'enquête, plusieurs répondants ont formulé des commentaires judicieux sur les incertitudes liées au financement au sein de leur organisme et leurs répercussions, lesquelles se sont souvent ajoutées aux difficultés exacerbées par la pandémie. Plusieurs facteurs ont changé la dynamique des organismes de services aux nouveaux arrivants, notamment l'accroissement de la demande de services, l'évolution des besoins des nouveaux arrivants, principalement due à la littératie numérique et à l'accessibilité, le besoin persistant de services en santé mentale pour les nouveaux arrivants et les difficultés inhérentes aux petits organismes disposant d'une capacité financière moindre (AAISA, 2021; ACS, 2021). L'incidence d'un financement limité sur les organismes engendre une série d'enjeux croisés pour le personnel du secteur des services aux nouveaux arrivants, enjeux qui sont abordés plus en détail dans les sections suivantes.

### **Répercussions sur la santé mentale du personnel de première ligne**

De nombreuses réponses de l'enquête soulignent les effets délétères de l'instabilité du financement sur la santé mentale; cette instabilité joue un rôle majeur dans l'état de santé globale des employés de première ligne chargés de l'établissement et de l'intégration. Le personnel étant toujours à la merci de contrats qui ne sont souvent pas permanents, pour de nombreux employés du secteur, l'incertitude liée au maintien de leur poste est une constante source d'inquiétude. En raison de l'absence d'un financement stable, cette incertitude finit souvent par saper leur moral et leur santé mentale. Un répondant écrit :

*« Le manque constant de financement est très stressant. On nous dit toujours de prendre soin de notre santé mentale, mais c'est impossible quand on a toujours peur de perdre son emploi à cause d'une baisse de financement. »*

Un autre répondant exprime ses craintes au sujet de son poste horaire actuel :

*« J'ai récemment commencé et je suis payé à l'heure jusqu'à ce qu'un autre financement puisse éventuellement être obtenu. Cette incertitude crée un sentiment d'inconnu et une anxiété perpétuelle. »*

### **Diminution de la capacité organisationnelle menant à l'épuisement des employés**

Les répondants à l'enquête ont signalé que leur charge de travail avait augmenté et pensent que l'instabilité du financement est à l'origine de leur surcharge de travail. Souvent, les restrictions et l'incertitude financières ont des conséquences directes sur la capacité organisationnelle; la charge de travail des employés de première ligne finit par en faire les frais. Dans le même ordre d'idées, les répondants de l'enquête ont exprimé leur inquiétude au sujet de la surcharge de travail et de la sous-rémunération du personnel – conséquences directes des réductions de financement – qui



peuvent mener les employés à vivre un épuisement professionnel, à souffrir de problèmes de santé, à se détourner du secteur et à éprouver de la rancœur à l'endroit de celui-ci. Un répondant confie :

*« L'instabilité financière est le facteur qui joue le plus dans la décision de rester ou de partir. Ce secteur attire les gens les plus diversifiés qui soient, mais même dans un secteur où nous nous sentons en sécurité, nous sommes toujours relégués aux postes mal payés. Ce secteur devrait être un modèle à suivre sur le plan de l'équité, mais ce n'est pas le cas. La charge de travail que l'on attend de nous est malsaine et, bien que nous n'en parlions pas assez, nous voyons souvent les gens se brûler à la tâche. »*

L'épuisement professionnel des employés peut être à l'origine de problèmes de santé physique et mentale associés à une diminution du rendement au travail, à une augmentation de l'absentéisme, à un taux de roulement élevé du personnel se traduisant par une baisse du sentiment d'appartenance envers l'organisme, à une diminution de la productivité et à des résultats moindres pour les clients (OCASI, 2019). Un autre répondant remarque :

*« La rémunération est le plus gros problème du secteur, tout comme la quantité de travail, et ce, du personnel de première ligne à la haute direction. La formule de financement d'IRCC et les fluctuations constantes du budget contribuent au roulement de personnel élevé dans le secteur. Le secteur et ses travailleurs, toutes catégories confondues, sont stressés et doivent toujours faire plus avec moins. La rémunération doit être conforme à celle d'autres professions aux compétences similaires. Je pense que les organismes ne peuvent pas tout faire en matière de rémunération et qu'ils font de leur mieux pour satisfaire et payer raisonnablement leur personnel. »*

Un autre encore ajoute :

*« Le sous-financement chronique signifie que le personnel est surchargé, sans espoir d'amélioration. »*

À cause de l'instabilité du financement, les organismes peuvent éprouver de la difficulté à recruter et à garder leur personnel, en raison des contraintes liées au manque de mobilité professionnelle dans les organismes et le secteur en général, des niveaux de rémunération non concurrentiels et des charges de travail exigeantes, le tout jumelé à une diminution de la capacité du personnel à fournir des programmes ou des services. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, le manque de possibilités de perfectionnement au sein des organismes et les salaires offerts plus faibles que ceux de secteurs comparables peuvent se solder par l'épuisement professionnel des employés. Comme le montrent les résultats de l'enquête sur la santé du secteur (voir page 21), le secteur des services aux nouveaux arrivants est constitué d'employés passionnés qui retrouvent dans leur organisme et l'accomplissement de leur travail quotidien les valeurs qui les animent. Cela dit, les effets combinés de l'instabilité du financement peuvent affaiblir leur sentiment d'appartenance, contribuant ainsi inévitablement à l'attrition d'un personnel talentueux et passionné, ce qui menace sérieusement l'expertise, l'innovation et le niveau de service offert dans le secteur.

# ASPIRATIONS POUR LE SECTEUR

Les résultats de l'enquête régionale sur la santé du secteur fournissent à AAISA et au secteur des services aux nouveaux arrivants une mine d'informations sur les prochaines étapes à envisager, les améliorations à apporter et les nouvelles possibilités à explorer pour mieux soutenir le secteur et ses employés. Ils proposent des orientations judicieuses sur la façon dont le secteur peut aller de l'avant pour remédier aux failles actuelles; pour que ces orientations se concrétisent de manière effective, les dirigeants du secteur et d'autres parties prenantes doivent se livrer à une réflexion plus approfondie. Étape importante vers une discussion suivie sur l'amélioration du secteur des services aux nouveaux arrivants, aussi bien pour les employés que pour les nouveaux arrivants, la section suivante formule quelques recommandations importantes fondées sur les résultats, ventilées pour les bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes, d'une part, et pour le secteur des services aux nouveaux arrivants, d'autre part.

Ces recommandations exigent du secteur des services aux nouveaux arrivants, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes qu'ils conjuguent leurs efforts afin d'instaurer des pratiques qui bousculent le *statu quo*. Il est important de souligner que, bien que ces recommandations soient présentées séparément de manière à se rattacher à un thème donné, plusieurs d'entre elles peuvent se croiser et se renforcer mutuellement. De telles aspirations sont un moyen d'améliorer l'avenir du secteur et de diminuer la précarité du travail des employés racisés et des femmes. Les principaux thèmes dégagés dans le présent rapport et les failles observées donnent une idée concrète de l'orientation et de la vision à suivre pour ce secteur. Par conséquent, les aspirations sont axées sur le changement des politiques organisationnelles et sectorielles, dans le but de renforcer la capacité du secteur à servir les nouveaux arrivants et à mieux soutenir les collectivités en Alberta, au Manitoba et en Saskatchewan.

## RECOMMANDATIONS POUR IRCC ET LES AUTRES BAILLEURS DE FONDS ET PARTIES PRENANTES

### **1. Un financement prévisible, souple et stable à long terme qui garantit des avantages sociaux, une retraite, un salaire régulier pour un emploi à long terme et le perfectionnement professionnel de tous les employés du secteur.**

Comme l'illustrent les résultats de l'enquête, le contexte actuel de la prestation de services de première ligne est à l'aube d'une crise imminente, le personnel du secteur souffrant de niveaux de stress élevés et d'épuisement professionnel. La viabilité du secteur est subordonnée aux financements obtenus dans le cadre d'une collaboration entre les bailleurs de fonds et le secteur. Il est plus utile et bénéfique d'offrir aux organismes des possibilités de financement flexibles à long terme qui couvrent toutes les dépenses associées, car elles assurent une certaine sécurité et stabilité et améliorent les résultats, tant pour les clients que pour les organisations. Les accords de financement flexible qu'IRCC a conclu avec les fournisseurs de services sous contrat, au début de la pandémie, ont permis de passer rapidement des services donnés en personne aux services

virtuels. Les leçons tirées de la pandémie témoignent des changements qu'IRCC et les autres bailleurs de fonds devraient apporter pour permettre aux fournisseurs de services de transférer les revenus non dépensés d'une année à l'autre, car cela profiterait à la fois aux bailleurs de fonds et au secteur (Esses et coll., 2021).

Il est recommandé que les bailleurs de fonds et les parties prenantes, en collaboration avec le secteur des services aux nouveaux arrivants, tiennent compte des éléments suivants lors de discussions sur des accords de financement :

- Revoir la formule nationale de financement de l'établissement afin de refléter les réalités et les conséquences, toujours changeantes, de la pandémie.
- Donner aux organismes d'aide aux nouveaux arrivants la souplesse et la liberté nécessaire pour qu'ils puissent redéfinir leur financement en fonction de leurs besoins, en augmentant leur capacité de transférer des fonds entre les lignes budgétaires comme ils le jugent bon et, dans le cadre de leur accord de contribution, tout revenu non dépensé d'une année fiscale à une autre.
- IRCC doit continuer à proposer aux organismes des subventions moins contraignantes et exigeant moins de rapports à produire. Dans un esprit de souplesse et d'autonomie à l'égard des organismes, les subventions peuvent être accordées en complément des accords de contribution afin de mieux répondre aux besoins émergents et aux réalités nouvelles de ces organismes.
- Une collaboration transparente plus étroite entre le secteur et les bailleurs de fonds pour redéfinir les priorités qui reflètent les besoins et les enjeux actuels du secteur.
- Les possibilités de financement devraient tenir compte de tous les coûts, y compris ceux liés à la santé et au bien-être du personnel. Les avantages sociaux devraient favoriser la sécurité et la stabilité d'emploi par le biais d'une rémunération garantissant une sécurité d'emploi à long terme; des structures salariales cohérentes qui reflètent les compétences, l'ancienneté et le coût de la vie; et des plans et des options de retraite.
- Encourager les organismes en établissant des normes et des exigences dans les propositions et les possibilités de financement qui favorisent un secteur sain, comme des régimes de rémunération concurrentiels (salaire et avantages sociaux), des cotisations à un REER et à un régime de retraite pour les employés, une équipe de direction représentative de la population desservie, des collaborations avec d'autres organismes pour réduire les chevauchements et, généralement parlant, de bonnes pratiques d'emploi. Comme IRCC et les autres bailleurs de fonds ne sont pas des employeurs du secteur de l'établissement, cette recommandation favorisera le bien-être organisationnel au-delà de la prestation de services et encouragera la collaboration entre les organismes en services d'établissement plutôt que de promouvoir la concurrence.

De plus, il est essentiel que les considérations suivantes sous-tendent tous les accords de financement afin de mieux protéger la santé des organismes et du personnel :

- Les possibilités de financement devraient offrir des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel adéquates pour aider les employés de première ligne à atteindre leurs objectifs et les objectifs définis par le gouvernement pour les nouveaux arrivants.
- Dans le cadre du perfectionnement professionnel, fournir un financement ciblé pour de la formation en littératie numérique et de l'équipement numérique aux fournisseurs de services d'établissement dans toutes les régions, y compris les petits centres et les communautés rurales.
- Financer les organismes pour qu'ils élaborent des activités et des plans stratégiques pluriannuels de lutte contre le racisme.
- Donner la priorité aux besoins en matière de santé mentale en augmentant la disponibilité d'une variété de ressources qui vont au-delà du soutien aux besoins en santé mentale du personnel en services d'établissement, comme l'augmentation des salaires, la résolution des problèmes systémiques, l'équité de la charge de travail et la création de lieux de travail sécuritaires.

*« Notre secteur s'est beaucoup concentré sur la santé et le bien-être des clients, souvent au détriment des employés. Le financement ne soutient pas souvent les domaines qui ont besoin d'être soutenus ou un nombre suffisant de personnes pour exécuter le travail qui nous est demandé. Il faut plus de sécurité et de stabilité dans ce domaine. Il faut définir et maintenir des niveaux minimums de soutien, quel que soit le financement, afin de garantir la formation, le soutien et la santé globale des employés dans le domaine, de manière à ce qu'ils puissent non seulement aider les nouveaux arrivants à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, mais aussi les accompagner dans leur parcours. »*

## **2. Améliorer la professionnalisation du secteur des services aux nouveaux arrivants.**

La professionnalisation du secteur des services aux nouveaux arrivants est l'un des objectifs à atteindre auquel de nombreux acteurs du secteur aspirent le plus. La professionnalisation désigne la démarche consistant à établir et appliquer des normes objectives pour la formation, l'agrément, le rendement professionnel et la rémunération des travailleurs en services d'établissement et, à terme, l'agrément et le fonctionnement des organismes en services d'établissement. Le Cadre des normes nationales canadiennes en matière de services d'établissement définit les travailleurs en services d'établissement comme toute personne qui travaille dans le secteur de l'établissement, soit en fournissant directement des services, soit en assumant un rôle de soutien (p. ex., cadre, réceptionniste) (CCR, 2000, 29). Comme le présent rapport le précise à plusieurs reprises, les travailleurs de première ligne du secteur des services aux nouveaux arrivants offrent de nombreux services. Cependant, il n'existe aucun organisme de réglementation avec de normes professionnelles claires, qui assigne aux employés du secteur des rôles, des devoirs et des responsabilités précis, les dote de principes d'éthique et de responsabilité, établit des normes de rémunération et leur fournit des avantages.

Les nouveaux arrivants constituent un groupe diversifié de personnes d'âges, de sexes, de cultures ethniques, de races, de statuts socioéconomiques, de santé physique et mentale et d'expériences diverses, auxquelles les services doivent être adaptés. Pourtant, on attend des travailleurs de première ligne en services d'établissement qu'ils fournissent des services à tous les nouveaux arrivants sans agrément ou formation particulière. Qui plus est, on s'attend également à ce que les travailleurs en services d'établissement offrent des services spécialisés qui aident à établir et intégrer les nouveaux arrivants à la vie sociale, économique, culturelle et politique du Canada (Bhatta, 2017). Comme l'indique ce rapport, une grande partie des intervenants de première ligne du secteur sont des immigrants dont les compétences uniques contribuent à faire évoluer positivement le secteur des services aux nouveaux arrivants et la société canadienne. La professionnalisation du secteur permet de faire valoir, dans une perspective intersectionnelle et holistique, le large éventail de qualifications et de compétences du personnel en services d'établissement et d'intégration, telles que l'expérience vécue et les diplômes étrangers. Toutefois, dans le même contexte, les services spécialisés présentent des lacunes qui nécessitent une formation supplémentaire, tels que les services spécialisés qui traitent les traumatismes et la violence. La professionnalisation du secteur par le renforcement des possibilités de perfectionnement professionnel répondrait au besoin exprimé concernant les formations, permettant de mieux préparer les travailleurs de première ligne sur la manière de procéder dans ces situations, et garantirait l'uniformité des compétences du personnel de première ligne, en phase avec les compétences normalisées. De plus, l'uniformisation des rôles et des postes dans l'ensemble du secteur des services aux nouveaux arrivants permet d'assurer la cohérence des salaires, des tâches propres à chaque emploi, des compétences qui y sont associées et des perspectives de carrière.

IRCC peut aider les organismes à se professionnaliser en :

- créant un organisme national d'agrément lequel, composé de spécialistes en établissement et intégration formés obligatoirement en évaluation et reconnaissance des acquis (ÉRA), agréerait les praticiens afin de maintenir la haute qualité des normes du secteur;
- investissant dans des organisations parapluies partenaires pour numériser les offres de perfectionnement professionnel pour les employés du secteur.

D'autres bailleurs de fonds et parties prenantes peuvent aider le secteur à se professionnaliser en :

- développant des sources de financement pour permettre aux organismes d'accéder à des fonds pour le perfectionnement professionnel de leurs employés.

La professionnalisation du secteur des services aux nouveaux arrivants présente de nombreux avantages, notamment celui de remédier aux lacunes et aux problèmes, nombreux, relevés dans le présent rapport. Grâce à l'amélioration d'un ensemble de normes, dont celles touchant à la rémunération ou aux avantages sociaux, à la définition des rôles, des tâches et des responsabilités, aux possibilités de perfectionnement professionnel, ainsi qu'à l'éthique et à la responsabilisation,

elle permettrait d'offrir des services de meilleure qualité aux nouveaux arrivants, de réduire le taux de roulement et diminuer la précarité du travail dans le secteur de l'établissement.

*« En tant que praticien, un programme de formation et l'adhésion à un organisme en services d'établissement, correspondant à ce que les travailleurs sociaux doivent faire pour satisfaire à certaines qualifications éducatives, améliorerait vraiment la satisfaction professionnelle et le sentiment de fierté de travailler dans le secteur de l'établissement. »*

### **3. Renforcer la collecte de données sur les ressources humaines, l'EDI et le marché du travail dans le secteur des services aux nouveaux arrivants.**

L'une des difficultés rencontrées lors de la préparation, de la collecte et de l'analyse de l'enquête sur la santé du secteur a été l'absence d'une méthode normalisée de collecte de données dans le secteur des services aux nouveaux arrivants. Bien que les organismes du secteur et les organisations parapluies aient effectué plusieurs sondages, ceux-ci ne témoignent pas pleinement de l'absence de données et ne peignent pas un portrait détaillé de l'expérience, des données démographiques, de la rémunération et du profil de formation des employés du secteur. La collecte de données sur les ressources humaines, sur l'EDI et sur le marché du travail permet d'élaborer une planification stratégique et de repérer les principaux écarts, tels les écarts d'équité salariale. Elle permet en outre aux organismes de comprendre les répercussions des politiques sur le secteur, les difficultés auxquelles le secteur fait face, et ce, dans une perspective à long terme. Les données chiffrées, de même que les faits saillants, éclairent les expériences du secteur des services aux nouveaux arrivants et l'analyse des données joue un rôle essentiel pour étudier la façon dont les décideurs peuvent modifier les politiques afin d'en faire profiter le secteur. Il est recommandé d'envisager ce qui suit pour améliorer la collecte de données :

- Pour renforcer la collecte de données parmi les professionnels du secteur, IRCC, en partenariat avec d'autres bailleurs de fonds, gagnerait à investir dans la capacité technologique du secteur pour, à terme, améliorer l'efficacité des programmes et des services.
- L'enquête sur la santé du secteur peut être étoffée et devenir un outil permanent du CNSI pour le suivi et l'évaluation des réalisations, des enjeux, des possibilités et de la viabilité du secteur dans un environnement en mutation.
- Une recommandation globale, susceptible de renforcer la collecte de données et la sensibilisation aux programmes et services, est, pour le secteur, de faire preuve de plus de transparence et de se responsabiliser. La création de voies de communication ou de possibilités de dialogue entre le personnel de première ligne et les bailleurs de fonds, plus particulièrement IRCC, aiderait à déterminer la capacité d'un programme ou d'un service et à mobiliser les connaissances sur l'efficacité et l'efficacité des processus. En outre, grâce à la mise à jour des technologies, des logiciels et des systèmes de gestion de l'information, le secteur pourra mieux mesurer les données.

*« Il est important que nous disposions d'une stratégie générale pour ce secteur qui permette de mesurer les résultats et d'en surveiller la transparence. De même, il est important de disposer de*



*mécanismes simples et transparents pour faire part de nos suggestions et obtenir un retour d'information, en particulier lorsqu'il s'agit de suggestions susceptibles d'améliorer l'efficacité du travail tout en réduisant les coûts. »*

*« Je pense qu'il existe des solutions simples pour atténuer une partie du stress au sein du secteur, notamment en adoptant des pratiques de collecte de données plus normalisées et bien expliquées, largement diffusées auprès de tous les fournisseurs de services, plutôt que de laisser chacun des organismes établir les siennes. Cela fait perdre un temps et des efforts considérables qui pourraient être mieux employés à fournir plus de services directs aux clients et à former le personnel à ces pratiques/stratégies concrètes. De même, si IRCC nous informait de manière plus franche et directe des principaux changements apportés aux programmes, changements qui affectent la fourniture de nos services, cela réduirait le stress, tout comme d'ailleurs la collecte de données iCARE reflétant les exigences d'IRCC pour la production de rapports. Le travail que nous effectuons est tellement utile et change des vies. Disposer de structures et de méthodes de communication plus régulières, bien organisées et partagées renforcerait notre capacité à répondre aux nombreux besoins et défis des immigrants et à les surpasser. »*

## **RECOMMANDATIONS POUR LE SECTEUR**

### **1. Diversifier les sources de financement.**

Compte tenu de l'augmentation de la demande de services d'établissement et d'intégration, ainsi que de l'ambitieux plan d'immigration 2021-2024 du Canada qui accueillera 431 645 nouveaux résidents permanents en 2022, 447 055 en 2023 et 451 000 en 2024 (IRCC, 2022), la création de mécanismes de financement solides et durables est essentielle pour préserver la santé globale des organisations du secteur des services aux nouveaux arrivants et des collectivités en général. Même si IRCC assurera une grande partie du financement des résidents permanents, les organismes d'aide aux nouveaux arrivants subiront des pressions supplémentaires pour fournir les services essentiels à un établissement et une intégration réussis des nouveaux arrivants. Bénéficier d'un financement massif de la part d'un seul bailleur de fonds présente néanmoins des inconvénients, car cela crée une certaine précarité d'emploi chez les employés et freine la viabilité de l'organisme à long terme. Par conséquent, il serait utile, pour la longévité des organismes de services aux nouveaux arrivants, d'élaborer une stratégie de financement durable, de promouvoir la stabilité d'emploi pour le personnel, de donner aux organismes plus de souplesse pour répondre aux besoins émergents et leur permettre d'accroître leur action sur les populations de nouveaux arrivants ciblées.

Il est recommandé que les organismes de services aux nouveaux arrivants et les autres parties prenantes du secteur de l'établissement et de l'intégration :

- recherchent de nouvelles possibilités de financement auprès des fondations communautaires, des fonds du secteur privé, et des stratégies de financement par le biais de modèles d'innovation sociale et de financement social. Plus particulièrement, le gouvernement fédéral

s'est intéressé à l'innovation sociale et aux modèles de financement social dans la mesure où il a rédigé la Stratégie d'innovation sociale et de financement social à l'intention d'organismes à vocation sociale du Canada (Gouvernement du Canada, 2021);

- se coordonnent et collaborent avec d'autres organismes de services aux nouveaux arrivants afin de mettre en commun des pratiques exemplaires pour demander et recevoir un financement de divers bailleurs de fonds et organisations, afin de mieux aider à mobiliser les connaissances et renforcer les capacités;
- établissent des liens avec le secteur privé et divers organismes communautaires afin de rechercher des possibilités de partenariat et de financement tout en favorisant l'apprentissage intersectoriel.

Les organismes de services aux nouveaux arrivants peuvent bénéficier et profiter de ces possibilités et initiatives de financement en accordant la priorité aux changements à apporter à leurs modèles et méthodes de financement. Du côté des programmes, la diversification du financement organisationnel peut permettre aux fournisseurs de services :

- d'étendre leurs services aux clients inadmissibles aux services financés par IRCC, tels les résidents temporaires et les immigrants ayant récemment obtenu leur citoyenneté (voir page 42 pour plus d'information sur les clients que les organismes servent et sur le nombre de clients qu'ils sont autorisés à servir en vertu du financement qu'ils ont reçu);
- de soutenir les programmes spécialisés comme ceux qui ont trait à la littératie numérique, aux services de santé mentale, aux ressources en matière de violence domestique, aux services destinés aux populations vulnérables comme les femmes et les communautés 2SLGBTQIA+;
- d'encourager une certaine souplesse dans les programmes pour répondre à de nouveaux besoins;
- d'ouvrir de vastes possibilités à l'innovation, de favoriser la rétention des employés et de promouvoir la longévité et la croissance de l'organisme par diverses initiatives. Par exemple, permettre aux organismes d'établir des plans de rémunération adaptés à leurs besoins organisationnels et à leurs structures internes, de promouvoir leurs employés et d'augmenter les salaires. En outre, les organismes disposent d'une plus grande souplesse organisationnelle pour améliorer le bien-être de leur personnel en offrant ou en augmentant les prestations de maladie, en proposant des plans de retraite et de pension, en augmentant les investissements pour le perfectionnement professionnel et en rajoutant des ressources en santé mentale.

Envisagée dans son ensemble, la diversification du financement est une priorité essentielle pour préserver la santé du secteur à tous les niveaux.

*« Pour de nombreux organismes, la dépendance à l'égard d'un seul grand bailleur de fonds constitue un désavantage. La stabilité à long terme est extrêmement importante pour les objectifs des employés. »*



*« L'instabilité financière est le facteur qui joue le plus dans la décision de rester ou de partir. Ce secteur attire les gens les plus diversifiés qui soient, mais même dans un secteur où nous nous sentons en sécurité, nous sommes toujours relégués aux postes mal payés.*

## **2. Intégrer l'équité, la diversité et l'inclusion à la culture de l'organisme par l'adoption de politiques et de procédures et par la dispense de formations à l'intention de tout le personnel, y compris des membres du conseil d'administration.**

Le secteur des services aux nouveaux arrivants est essentiellement un secteur qui aide les nouveaux arrivants et les immigrants à se prendre en main, au moyen de politiques, d'initiatives et de programmes destinés à ses employés, à ses clients et à ses communautés. Le secteur des services aux nouveaux arrivants travaille également avec des immigrants qualifiés et s'efforce de répondre à leurs besoins; il est heureux de pouvoir compter sur leurs compétences uniques et leur formation pour améliorer le niveau de service offert aux nouveaux arrivants. De plus, comme le montrent les résultats de la *Figure 22*, les employés du secteur affichent également des niveaux de satisfaction plus élevés à l'égard des politiques et des procédures qui favorisent l'EDI au sein de leur organisme. À ce titre, les efforts que le secteur déploie pour créer un milieu diversifié, inclusif et équitable pour ses employés, et le promouvoir par le biais de programmes et de services, méritent d'être soulignés. Cela dit, la recherche sur le sujet montre une absence de diversité au niveau de la direction et de la gestion du secteur (Clarke & Wan, 2011). Par conséquent, bien que le secteur réussisse à valoriser et à renforcer l'autonomie des individus, l'EDI nécessite une réflexion constante et des améliorations suivies, non seulement pour permettre de créer des opportunités d'apprentissage, mais aussi pour valoriser et renforcer les communautés historiquement opprimées.

Les organismes de la région des PTN devraient, eux, songer à réévaluer leurs priorités et leurs politiques à partir des recommandations suivantes :

- Investir dans un professionnel de l'EDI pour informer leurs équipes de direction et leur personnel des mesures que leur organisme pourrait prendre pour améliorer l'EDI au sein de leur milieu de travail. Cette stratégie couvre également la priorité accordée à la réponse des besoins des personnes handicapées. Certains enseignements tirés de la pandémie ont mis à nu les insuffisances en matière d'accessibilité, insuffisances que les organismes ont dû analyser eux-mêmes et auxquelles ils ont dû apporter des solutions. À l'avenir, les stratégies qui auront servi à répondre aux besoins des personnes de groupes minoritaires devront être au cœur des mesures prises pour garantir l'accessibilité. Dans ce même contexte, les organismes doivent donner la priorité aux technologies et repenser la façon dont ils les utilisent, de manière accessible, pour répondre aux besoins de leurs clients et de leurs employés.
- Veiller à ce que les méthodes utilisées pour réaliser l'EDI soient intersectionnelles et intégratrices, mais non performatives. Bien qu'il existe une infinité d'approches en matière d'EDI, il est essentiel que ces pratiques se centrent sur les voix des personnes marginalisées, appuient la démarche de vérité et réconciliation, priorisent la décolonisation et l'anti-

oppression et prennent en compte tous les niveaux de l'organisation. Ces méthodes doivent être régulièrement évaluées et activement encouragées dans l'ensemble de l'organisme.

- Les organismes doivent veiller à ce que toutes leurs politiques et leurs pratiques soient mises en œuvre dans une perspective d'équité, de diversité et d'inclusion, y compris leurs pratiques d'intégration et de ressources humaines, la gestion de leurs opérations quotidiennes, la liaison avec leurs bailleurs de fonds, et leurs interventions lors de conférences qui incluent et amplifient les voix de personnes culturellement diverses ou l'organisation de tels événements.

Les résultats de l'enquête sur la santé du secteur montrent que les Autochtones ne sont que très peu représentés dans la main-d'œuvre. En tant que secteur, il convient d'en prendre acte et de s'interroger sur les raisons pour lesquelles les Autochtones ne sont pas mieux représentés dans le secteur. Pour une plus grande inclusion des Autochtones dans le secteur de l'établissement et de l'intégration, les organismes doivent s'engager à faire progresser le processus de réconciliation en s'alignant sur les appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation du Canada. La Commission de la vérité et de la réconciliation précise que tous les acteurs de la société, y compris les gouvernements, les grandes et petites sociétés, les entreprises et les organismes à but non lucratif, se doivent adopter le cadre de réconciliation. Celui-ci peut être créé et mis en œuvre dans le cadre des politiques et pratiques de l'organisme, y compris celles des ressources humaines. Les mesures, grandes ou petites, axées sur la vérité et la réconciliation constituent une partie essentielle de la guérison et des traumatismes subis par les peuples autochtones. À cet égard, les organismes sont encouragés à privilégier l'apprentissage et des mesures concrètes en se tournant vers des organisations et des professionnels autochtones qui peuvent les aider à comprendre leur rôle dans le processus de réconciliation, non seulement en les informant, mais aussi en appliquant des modèles et des cadres centrés sur l'inclusion des Autochtones. Ce travail doit s'articuler autour des connaissances et des expériences autochtones, être convenablement rémunéré et se concrétiser au quotidien, à tous les niveaux de l'organisme. L'établissement des modèles et des cadres axés sur l'inclusion des Autochtones pourrait accroître le nombre de talents autochtones dans le secteur et présenter de nombreux avantages, tant pour les employeurs que pour les clients.

L'embauche d'Autochtones permet :

- d'établir des relations avec les communautés autochtones locales (LaForme, 2021);
- d'investir dans les Autochtones pour soutenir et bénéficier de leurs talents et de leurs points de vue, très utiles (LaForme, 2021);
- de contribuer à la réconciliation et mieux inclure les Autochtones dans la main-d'œuvre (LaForme, 2021);
- d'informer les nouveaux arrivants et la communauté en général de leur rôle pour faire progresser le processus de réconciliation;
- de remédier à la méconnaissance des nouveaux arrivants sur la culture, le peuple et la réconciliation autochtones.
- Par ailleurs, les employés autochtones sont plus susceptibles de privilégier un parcours professionnel similaire où ils se sentent inclus et valorisés (LaForme, 2021).

*Cela me fait mal de le dire, mais le cadre de fonctionnement de mon organisme est celui du maintien d'un statu quo d'exclusion et d'assimilation. Il privilégie nombre de clients servis plutôt que la qualité du service offert. « Les équipes de direction et de gestion ne reflètent pas les populations desservies. La diversité est présente dans le travail de première ligne et dans les positions de pouvoir non intégrées. »*

### **3. Soutenir concrètement la santé mentale et le bien-être de l'ensemble du personnel en tenant compte des différences culturelles.**

Il n'est guère surprenant que le stress et l'épuisement professionnel ne fassent qu'augmenter chez les travailleurs de première ligne dans le secteur des services aux nouveaux arrivants, étant donné les difficultés vécues, aggravées par la pandémie de COVID-19. Comme le montrent les conclusions du présent rapport, les soutiens actuels en matière de santé mentale ne répondent pas aux besoins de ces employés, en raison d'insuffisances plus ou moins sévères. Les conclusions indiquent que le secteur peut apprendre à incorporer des soutiens en santé mentale aux pratiques de travail quotidiennes, afin qu'elle soit intégrée et prioritaire.

Les organismes d'établissement et d'intégration sont encouragés à mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- Les responsables du secteur doivent anticiper et répondre de manière proactive aux besoins en matière de santé mentale du personnel de première ligne, tels que l'épuisement professionnel et le traumatisme indirect. Être attentif et conscient des difficultés auxquelles les travailleurs de première ligne font face, telle que l'augmentation des tâches qui dépassent leurs capacités, et offrir des soutiens proactifs pour résoudre ces problèmes, peut améliorer la santé mentale et le moral des employés.
- Les responsables devraient incarner les pratiques et donner l'exemple pour encourager les employés à demander de l'aide en toute sécurité et de façon constructive.
- Pour aller au-delà des pratiques informelles qui promettent aux employés le soutien dont ils ont besoin sur leur lieu de travail, il pourrait être utile pour les organismes de « formaliser » la santé mentale en se dotant d'une politique organisationnelle qui souligne les situations et les besoins différents de tous les employés.
- Toutes les pratiques et les solutions en matière de santé mentale devraient tenir compte de la diversité des membres du personnel en proposant des services adaptés, intersectionnels et culturellement adaptés.

*« Il aurait fallu être plus sensible à la gestion du stress, à la santé mentale des gens et à leurs besoins personnels pendant la pandémie de COVID-19. Des problèmes ont surgi qui, à mon avis, ont été mal gérés parce qu'ils ont été traités comme s'il s'agissait d'une année normale, ou parce que l'administration n'a pas reconnu les effets de la pandémie sur elle et sur son propre niveau de stress. Il faut donner plus de soutien à l'administration pour qu'elle comprenne comment gérer une équipe soumise à un stress extrême. »*

« Cette dernière année et demie a été vraiment très, très difficile. Les changements constants et la pression exercée pour rester dans la course ont eu raison de nous et il y aura encore plus de changements dans les mois à venir. J'ai tout donné, mais je suis très proche de l'épuisement. Je ne veux pas quitter mon organisation, mais j'aimerais pouvoir prendre un congé et me concentrer sur moi pendant quelques mois, puis revenir à mon poste actuel, sans répercussions. »

#### **4. Les responsables doivent incarner et démontrer les valeurs du secteur tout en soutenant le développement de futurs responsables au sein du secteur.**

Dans tous les secteurs, les stratégies de leadership jouent un rôle fondamental dans l'engagement et le bien-être des employés au travail. Bien qu'il existe une myriade de pratiques en leadership, aucune d'entre elles n'est valable pour toutes les situations; les responsables doivent donc faire preuve de souplesse et de compétence pour employer des stratégies différentes en fonction des besoins. Compte tenu des résultats de l'enquête sur la santé du secteur sur la satisfaction des employés à l'égard de la gestion, de leur santé mentale et de leur satisfaction générale au travail, il est essentiel que les responsables du secteur des services aux nouveaux arrivants en prennent note et apportent des changements au sein de leur organisme pour améliorer la satisfaction des employés.

Étant donné les facteurs de stress importants des travailleurs de première ligne du secteur, facteurs qui échappent souvent au contrôle des organismes (c.-à-d. les effets du financement et les niveaux de rémunération subordonnés aux accords de financement), il est impératif que les responsables du secteur, y compris les membres du conseil d'administration, examinent, recensent et modifient les facteurs contribuant à l'insatisfaction de leurs employés. Pour y parvenir, ils doivent accorder la priorité aux valeurs intrinsèques du secteur et les incarner au sein de leur organisme. La gestion par l'exemple est étroitement liée à l'engagement des employés et affecte directement la culture de toute organisation. Les organismes qui définissent clairement leurs objectifs de services aux nouveaux arrivants, tout en accompagnant de leur mieux leurs employés, renforcent la confiance des nouveaux arrivants sur la qualité des services qu'ils reçoivent, de même que la confiance et le bien-être du personnel en services d'établissement et d'intégration.

D'après les résultats du sondage, les répondants ont noté que le développement du leadership était une faiblesse dans le secteur des services aux nouveaux arrivants. Les données sur le secteur sans but lucratif montrent que celui-ci ne développe pas le leadership de l'intérieur, par rapport au secteur privé, manquant ainsi l'occasion de mettre à profit le sens de mission qui anime les employés et d'offrir à ces derniers des possibilités d'avancement professionnel (Weisberg et Dent, 2016). Les travailleurs de première ligne possèdent une vaste connaissance et expérience de première main et utiles pour diriger le secteur, connaissance et expérience que des responsables, recrutés à l'extérieur, n'ont pas. Les organismes sont encouragés à mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- Investir dans une planification de la relève qui soutient le développement de responsables au sein même de l'organisme, afin d'accroître la satisfaction, le moral, le bien-être et le sentiment

d'appartenance des employés. La planification de la relève et l'investissement dans des responsables devraient s'effectuer dans une approche globale qui reconnaît la force de la diversité, de l'équité et de l'inclusion de tous les employés.

- Cultiver un environnement qui accueille et valorise des individus de tous horizons en mettant en œuvre et en gérant activement la diversité, l'équité et l'inclusion dans le recrutement, la rétention et la promotion des employés.
- Offrir un environnement d'apprentissage continu et établir un plan de relève fondé sur les talents de l'organisme afin d'accroître le niveau de loyauté et de stabilité et de créer un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés pour leurs contributions et leurs engagements (Ritchie, 2019).

Un autre domaine auquel les organismes de service aux nouveaux arrivants doivent prêter plus d'attention est la transparence. Pour soutenir la santé organisationnelle, il est essentiel que les équipes de direction tiennent les employés de première ligne informés, en communiquant avec eux régulièrement, avec franchise et rigueur. Un environnement qui privilégie la transparence facilite la croissance et le développement des employés de première ligne, favorise l'adhésion à l'organisme et instaure une culture fondée sur la confiance. Les moyens d'informer les employés peuvent inclure les éléments suivants :

- La mise en œuvre de politiques en matière de ressources humaines qui établissent des voies de communication permettant à tous les employés d'exprimer leurs préoccupations sans crainte de représailles, qui créent des opportunités leur permettant d'exprimer leurs opinions et leurs réflexions sur les questions organisationnelles (prise de décision axée sur les employés ou collective plutôt que hiérarchique).
- Témoigner de l'égard envers tous les employés en faisant preuve d'équité dans le traitement des conflits et des problèmes au sein de l'organisme.
- Favoriser un environnement qui privilégie l'apprentissage continu.

De solides politiques de ressources humaines intégrées à l'environnement de travail permettent de s'assurer que les employés peuvent faire part de leurs préoccupations ou de leurs plaintes et de cultiver une culture fondée sur la confiance qui examine toute question avec honnêteté et sincérité.

*« Travailler dans ce secteur est un privilège, mais il n'est pas correct que des gens en position d'autorité (haute direction/équipes de direction) profitent de cette mentalité. La rémunération est importante, mais il est encore plus important d'avoir des dirigeants forts qui possèdent la capacité et les connaissances nécessaires pour diriger le personnel. Nous avons des dirigeants qui ne prennent pas soin de leur personnel et, par conséquent, les lieux de travail toxiques et l'épuisement professionnel augmentent à un rythme alarmant. Nous devons examiner comment les dirigeants inefficaces rendent compte de la valeur et de la mission de l'organisme, et non seulement de leurs intérêts personnels. »*

## **5. Mettre en œuvre des approches innovantes et inclusives au travail.**

Il existe de nombreuses méthodes pour innover en milieu de travail en fonction de la nature des activités. Bien que quelques méthodes soient mentionnées ici, les organismes sont encouragés à adapter leurs approches comme ils le souhaitent pour répondre aux besoins de leurs employés. Les méthodes adoptées par les organismes d'aide aux nouveaux arrivants devraient privilégier les stratégies suivantes :

- Un équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles qui tient compte des approches interculturelles envers le travail. Cette recommandation devrait également s'accompagner d'un espace de travail sûr qui crée l'inclusivité, dans lequel les employés sont responsabilisés et à l'aise de présenter des demandes et des idées à utiliser dans leur espace de travail.
- Les employeurs sont encouragés à offrir régulièrement aux employés la possibilité de communiquer avec les cadres supérieurs afin de discuter des problèmes, de trouver ensemble des solutions et de promouvoir l'innovation et le perfectionnement professionnel. Ces stratégies permettent d'établir des ponts au sein de la hiérarchie organisationnelle tout en créant une voie de communication courte pour discuter de certains enjeux dans un environnement confidentiel. Une communication entre tous les membres du personnel permet, grâce à ces échanges, une meilleure compréhension mutuelle et, par conséquent, un milieu de travail véritablement inclusif qui célèbre sa diversité pour enrichir la vie, la productivité, l'innovation et la créativité des employés.

En raison de la pandémie, tous les secteurs ont été contraints de repenser leurs stratégies et de proposer des solutions innovantes pour travailler tout en répondant à leurs obligations respectives. Les stratégies adoptées jusqu'à présent et recommandées pour qu'ils puissent continuer à s'adapter à l'évolution de la main-d'œuvre sont les suivantes :

- De nombreux fournisseurs de services d'établissement ont adopté le travail à distance et la prestation de services en ligne. Alors que ces méthodes ont été maintenant actualisées et que leur mise en œuvre, leur efficacité et leur efficience ont fait leurs preuves, tant pour les organismes que pour les clients, il est raisonnable de croire que le travail et la prestation de services en ligne continueront à se développer et à être réalisés grâce à des modèles de prestation hybrides. Le passage à des modèles de prestation hybrides s'est révélé bénéfique pour de nombreux clients nouveaux arrivants, en allégeant certaines de leurs obligations familiales et en réduisant de nombreux obstacles leur permettant d'accéder aux services pouvant répondre à leurs divers besoins (AAISA, 2021). Il a assoupli les structures de travail pour les employés du secteur sans sacrifier la qualité du travail et la productivité (Statistique Canada, 2021b) et a le potentiel d'augmenter la diversité des employés. Toutefois, les organismes doivent veiller à ce que les préférences exprimées pour les modèles de prestation hybrides proviennent des employés et correspondent pleinement à leurs attentes en matière de travail.



Bien que les fournisseurs de services aient répondu à bon nombre des besoins urgents de leur personnel, toutes les catégories de personnel en ont encore. Pour cette raison, les organismes peuvent adopter d'autres stratégies dans le souci de préserver la bonne santé de leur main-d'œuvre. Ils peuvent avoir recours aux stratégies suivantes pour encourager l'innovation et faire évoluer leurs organismes vers une culture de travail inclusive :

- Inclure les employés dans les processus décisionnels. Faire confiance aux employés pour donner leur avis sur les questions organisationnelles importantes, mais aussi sur l'examen des programmes et les discussions autour de ceux-ci.
- Mettre en place des évaluations à 360° pour les responsables de l'organisme. Un examen à 360° du leadership permet aux employés de donner leur avis sur leurs directeurs généraux, leurs gestionnaires, leurs superviseurs et les autres responsables de leurs organismes. Il permet de s'assurer que l'évaluation de performance tient compte du point de vue de tout le personnel que les décisions de la direction affectent et donne à celui-ci l'occasion de donner son avis sur la performance de l'équipe de direction, ce qu'ils n'auraient peut-être pas l'occasion de faire autrement.
- Intégrer dans l'organisme des pratiques de travail décent. Bien que les pratiques de travail décent couvrent un large éventail de méthodes, y compris des récompenses et des avantages pécuniaires, elles englobent également les pratiques et les cultures organisationnelles. Par exemple, donner au personnel la possibilité de planifier ses activités non professionnelles grâce à des horaires décents – comme des horaires flexibles et la possibilité d'utiliser son temps compensatoire comme il l'entend – favorise un équilibre sain entre travail et vie personnelle. Offrir des possibilités d'avancement, instaurer des processus de résolution des conflits et encourager une culture de participation en milieu de travail sont d'autres stratégies possibles. Ces stratégies figurent sur la page Web de l'Ontario Nonprofit Network qui propose aux organismes plusieurs ressources pour adopter des pratiques de travail décent (ONN, 2020).
- Adopter des pratiques qui favorisent un milieu de travail inclusif et flexible qui promeut et accueille la diversité culturelle et religieuse. Par exemple, de nombreux milieux de travail ont adopté une politique de congés flottants qui, tout au long de l'année, donne aux employés la possibilité de prendre des congés pour des vacances, des fêtes religieuses, des événements importants ou pour leur bien-être personnel.

Une combinaison d'approches innovantes et inclusives au travail représente une forme de rémunération indirecte qui attire et retient les employés (Ahmed & Ahmed, 2014). Si ces approches dans le secteur des services aux nouveaux arrivants contribuent d'abord à la satisfaction des employés et la santé de l'organisme, leurs bienfaits s'en ressentiront sur les clients et la société canadienne en général.

*« La majorité des organismes doivent également accorder une plus grande importance au soutien des clients et du personnel LGBTQ2+. Parce que de nombreux organismes ont été fondés sur des*

*valeurs chrétiennes, les acteurs clés de la haute direction conservent souvent ces valeurs et évitent de reconnaître ou de développer des programmes pour ces groupes démographiques. »*

*« Les bailleurs de fonds comme la direction doivent reconnaître la nature changeante du travail et encourager une plus grande flexibilité des horaires des employés et un meilleur équilibre entre travail et vie personnelle. Encourager les employés à travailler à partir de chez eux à temps partiel après la pandémie si leur poste le permet, reconnaître que tout le monde n'est pas à l'aise avec l'idée d'avoir sa caméra allumée dans toutes les réunions Zoom et, de manière générale, reconnaître les différentes attentes et expériences vécues. »*

## **CONCLUSION**

Le projet de recherche de l'AAISA sur la *santé du secteur des services aux nouveaux arrivants dans la région des PTN* visait à étudier les points de vue du personnel de première ligne travaillant au sein des organismes du secteur des services aux nouveaux arrivants afin de mieux cerner leur expérience professionnelle, évaluer les forces et difficultés organisationnelles et entrevoir des perspectives de croissance. Avec 912 réponses provenant de toute la région des PTN, les résultats de l'enquête sur la santé du secteur peignent un portrait extrêmement utile des réalités de la prestation de services de première ligne dans la région des PTN et des possibilités d'amélioration pour une meilleure santé sectorielle.

Conformément à l'objectif du projet, les résultats de l'enquête sur la santé du secteur offrent une base solide pour comprendre le secteur de l'établissement et de l'intégration dans une optique d'équité et ils fournissent les résultats probants nécessaires pour élaborer des stratégies concrètes qui s'appuieront sur les forces et les compétences des employés de première ligne et les possibilités d'améliorer leur vie professionnelle. Ils fournissent en outre des informations de fond destinées à alimenter les discussions et les éventuelles mesures à adopter entre les différents acteurs du secteur des services aux nouveaux arrivants, dont Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), les organismes de services aux nouveaux arrivants et les organisations parapluies.

Comme nous l'avons vu tout au long du rapport, les données de l'enquête sur la santé du secteur ont permis de dégager six thèmes principaux : un personnel de première ligne passionné et axé sur des valeurs; des niveaux de rémunération non concurrentiels (niveaux et structures de salaires); des écarts entre les types d'emploi avec niveaux de rémunération, pour ce qui concerne les avantages sociaux, dont l'assurance maladie et la retraite; l'équité, la diversité et l'inclusion dans le secteur, avec des possibilités d'amélioration dans ce domaine; un accès limité aux possibilités de perfectionnement professionnel, un stress accru chez les employés et la nécessité d'un soutien en santé mentale en milieu de travail; et des améliorations au niveau des équipes de direction. Dans le rapport, ces thèmes et les recommandations qui leur sont associés constituent un socle à partir duquel toutes les parties prenantes du secteur de l'établissement et de l'intégration peuvent agir conjointement pour améliorer la santé sectorielle des employés de première ligne et, par extension, offrir de meilleures expériences et de meilleurs résultats aux nouveaux arrivants au Canada.



Afin de moderniser et d'améliorer l'expérience des employés de première ligne dans le secteur de l'établissement et de l'intégration des PTN, il incombe à toutes les parties prenantes de prendre des mesures pour avancer énergiquement dans cette direction. Dans cet esprit, le rapport sur la santé du secteur formule des souhaits pour le secteur, notamment des recommandations pour qu'IRCC fournisse un financement prévisible, flexible et stable à long terme qui garantisse des avantages sociaux, une retraite, un salaire régulier pour un emploi à long terme et du perfectionnement professionnel pour tous les employés du secteur; qu'il professionnalise les travailleurs en services d'établissement; et qu'il renforce la collecte de données sur les ressources humaines, l'EDI et le marché du travail dans le secteur des services aux nouveaux arrivants. Il est également dans l'intérêt du secteur de l'établissement et de l'intégration de combler les lacunes et de remédier aux problèmes actuels en prenant les mesures suivantes : diversifier les sources de financement; réaliser la diversité, l'équité et l'inclusion dans la culture de ses organismes au moyen de politiques, de procédures et de formations destinées à l'ensemble du personnel, y compris les membres du conseil d'administration; offrir à l'ensemble du personnel un soutien tangible et culturellement adapté en matière de santé mentale et de bien-être; veiller à ce que les responsables incarnent les valeurs du secteur tout en préparant la relève du leadership à même les talents du secteur; et instaurer des approches novatrices et inclusives du travail pour attirer et retenir les employés.

En fin de compte, les employés de première ligne du secteur de l'établissement et de l'intégration dans toute la région des PTN, grâce à des programmes et des services adaptés, jouent un rôle crucial dans l'organisation de la vie des nouveaux arrivants et fournissent une expertise unique aux processus canadiens d'établissement et d'intégration. Cela dit, comme le reflète le rapport sur la santé du secteur, ils sortent souvent du cadre de leur description de tâches par la passion profonde qu'ils éprouvent pour leur travail, leur défense inlassable des droits des nouveaux arrivants et leur détermination à offrir un soutien personnalisé à leurs clients. Bien que, souvent, leurs contributions ne puissent être quantifiées, leur importance non seulement dans la vie des nouveaux arrivants, mais aussi pour les objectifs du secteur de l'établissement et de l'intégration et, en fin de compte, pour la société canadienne, ne peut être surestimée. Ainsi, en raison de l'impact et des contributions significatives des fournisseurs de services de première ligne dans le secteur de l'établissement et de l'intégration et par extension, dans toute la société canadienne, il est essentiel que les systèmes et les soutiens qui leur sont offerts soient régulièrement étudiés, évalués et améliorés pour répondre aux besoins et tirer parti des atouts. Ces mesures, non seulement amélioreront l'expérience professionnelle des employés de première ligne ainsi que la santé et la longévité globales du secteur de l'établissement et de l'intégration, mais elles contribueront à l'enrichissement social, économique et culturel de la société canadienne.

# GLOSSAIRE

**Analyse comparative entre les sexes plus (ADS+)** : L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est une méthode d'analyse intersectionnelle utilisée pour examiner comment le sexe et le genre se combinent à d'autres facteurs identitaires (tels que la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge ou une incapacité mentale ou physique), lesquels peuvent avoir une incidence sur l'efficacité des initiatives. Elle implique l'examen de données et de recherches désagrégées et tient compte des conditions et des normes sociales, économiques et culturelles. L'ACS+ permet aux fonctionnaires fédéraux d'obtenir des résultats plus équitables pour les gens en étant davantage à l'écoute des besoins et en veillant à ce que les politiques et les programmes gouvernementaux soient inclusifs et sans obstacles.

**Anglais langue seconde** : L'anglais langue seconde ou langue étrangère désigne l'usage de l'anglais par des interlocuteurs dont la langue maternelle n'est pas l'anglais.

**Approche intersectionnelle** : L'intersectionnalité est un terme proposé par Kimberlé Crenshaw en 1989 pour expliquer comment le croisement de la race et du genre crée des obstacles pour les femmes noires. Il s'agit d'un cadre analytique pour comprendre comment les facettes des identités sociales et politiques d'une personne s'associent pour donner naissance à différentes formes de discrimination et de privilège. Une approche intersectionnelle permet d'évaluer les retombées possibles, positives ou négatives, d'initiatives en fonction de leurs divers facteurs identitaires. Une telle approche donne l'occasion d'identifier les risques et les difficultés potentiels tôt dans le processus et de préparer des stratégies d'atténuation.

**Association des agences d'établissement et d'intégration des immigrants de la Saskatchewan (SAISIA)** : Un organisme parapluie sans but lucratif pour les organismes d'établissement et d'intégration en Saskatchewan, établi en 1987. SAISIA sert les nouveaux arrivants en donnant aux organismes d'établissement et d'intégration l'accès à du perfectionnement professionnel et à des possibilités de réseautage, de même qu'à des liens vers des ressources dont elles peuvent se servir pour renforcer et améliorer leurs procédures internes et les programmes et services à l'intention de leurs clients. SAISIA est le porte-parole des organismes d'immigration et d'établissement auprès des gouvernements fédéral, provincial et municipal, de la communauté et du public.

**Citoyens canadiens naturalisés** : La naturalisation est le processus par lequel les immigrants se voient accorder la citoyenneté canadienne. Les immigrants reçus ayant répondu à certains critères sont admissibles à la citoyenneté canadienne par naturalisation. Les critères pour obtenir la citoyenneté comprennent généralement une exigence en matière de résidence, la connaissance du français ou de l'anglais ainsi que des connaissances de base sur le Canada.

**Connexions communautaires et sociales** : D'après la définition qu'en donne IRCC, ces services facilitent le processus réciproque d'intégration ainsi que l'adaptation autant pour les nouveaux arrivants que pour leur communauté d'accueil. Ils comprennent, par exemple, des groupes de

soutien par les pairs, des événements de groupes communautaires, des cercles de conversation, des jumelages entre nouveaux arrivants et Canadiens, des visites culturelles et des excursions.

**Conseil National de l'établissement et de l'intégration (CNEI)** : Le CNEI est composé de délégués de tout le secteur de l'établissement du pays, de représentants des gouvernements provinciaux/territoriaux et du gouvernement fédéral qui se réunissent deux fois par an pour la collaboration, la consultation et l'acquisition de connaissances. Le travail de l'AAISA avec le CNEI est une avenue importante pour la représentation provinciale, le plaidoyer sur des sujets clés et la mobilisation des connaissances.

**Demandeur d'asile** : Les demandeurs d'asile sont à l'extérieur de leur pays ou du pays dans lequel ils résident habituellement. Ils ne sont pas en mesure d'y retourner en raison d'une crainte, fondée, d'être persécutés en raison de leur race, de leur religion, de leurs opinions politiques, de leur nationalité, de leur appartenance à un groupe social, telles les femmes et les personnes d'une orientation particulière. La Commission de l'immigration et du statut de réfugié au Canada accepte ou rejette les demandes d'asile.

**Équité, diversité et inclusion (EDI)** : Terme utilisé pour décrire les politiques et les programmes qui promeuvent la représentation et la participation de divers groupes constitués de gens d'âges, de races, d'origines ethniques, de capacités et d'incapacités, de religions, de cultures et d'orientations sexuelles différents. La diversité désigne toute dimension qui peut être utilisée pour différencier des personnes et des groupes entre eux. Ces différences individuelles et collectives comprennent, sans s'y limiter, les différences de personnalité, d'orientations politiques, d'expériences de vie, de styles d'apprentissage, de styles de travail, de race, de classe, d'origine ethnique, de sexe, de culture, de pays d'origine, d'appartenance religieuse et de points de vue. L'équité désigne le traitement juste de chacun, lequel tient compte des besoins, des obstacles et des accommodements particuliers, afin de garantir que tous aient une chance égale de participer à la société sous tous ses aspects et de profiter de tous ses avantages. L'inclusion est l'acte de créer des environnements dans lesquels tout individu ou groupe peut se sentir accueilli, respecté, soutenu et apprécié pour qu'il puisse y être pleinement lui-même.

**Évaluation des besoins et des atouts et aiguillage** : Évaluations officielles des besoins et des atouts des nouveaux arrivants dans un large éventail de domaines liés à l'établissement (langue, emploi, logement, etc.) Les aiguillages sont des liens vers des services spécifiques pour aider les nouveaux résidents à s'établir au Canada. Ces activités aboutissent généralement à la préparation d'un plan d'établissement pour le nouvel arrivant, plan qui définit une stratégie pour un établissement réussi en fonction des besoins établis et des services et soutiens communautaires disponibles.

**Évaluation des compétences linguistiques** : Évaluation des compétences d'une personne en lecture, écriture, écoute et/ou en expression orale, en français ou en anglais. Les évaluations sont réalisées à l'aide d'un outil axé sur les Niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC) ou les Canadian Language Benchmarks (CLB) afin de déterminer l'aptitude des nouveaux arrivants dans les langues officielles aux fins du classement dans les programmes de formation linguistique.

**Formation linguistique** : Selon IRCC, ces services, fournis par les fournisseurs de services en établissement et intégration, visent à offrir aux nouveaux arrivants adultes des cours de langue axés sur l'établissement pour qu'ils puissent acquérir les compétences linguistiques en anglais ou en français dont ils ont besoin pour contribuer à l'économie canadienne et s'intégrer dans leur communauté. La formation linguistique peut être suivie en salle de classe, en ligne ou dans un environnement mixte, ou selon d'autres formules.

**Formule nationale de financement de l'établissement** : La formule répartit le financement pour chaque province et territoire en fonction de la proportion moyenne sur trois ans des immigrants accueillis dans chaque province et territoire. Elle intègre également un facteur de pondération supplémentaire pour le nombre de réfugiés afin de tenir compte de leurs besoins spécifiques lors de leur établissement (les réfugiés ont tendance à avoir besoin de plus de services d'établissement que les immigrants des catégories d'immigration économique et de regroupement familial). Le Québec n'est pas assujéti à cette formule puisque sa subvention est calculée selon celle décrite dans l'*Accord Canada-Québec relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubains* ratifié en 1991.

**Fournisseur de services (FS)** : Un fournisseur de services est un organisme offrant des services aux nouveaux arrivants au Canada. Les fournisseurs de services offrent des programmes mettant à la disposition des nouveaux arrivants des ressources et des formations pour les aider à vivre et à travailler au Canada.

**Groupe de travail national sur la santé du secteur** : En 2019, le Conseil national de l'établissement et de l'intégration a formé le Groupe de travail national sur la santé du secteur dans le but d'entamer un dialogue pour définir une vision et un plan de travail sur la santé du secteur de l'établissement et de l'intégration, en insistant particulièrement sur les emplois et les personnes travaillant dans ce secteur. Ces discussions ont abouti au projet d'enquête de l'AAISA sur la santé du secteur.

**Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC)** : Ministère du Gouvernement du Canada responsable des questions relatives à l'immigration au Canada, aux réfugiés, à la réinstallation, à l'établissement et à la citoyenneté canadienne.

**Newcomer Research Network** : Le réseau Newcomer Research Network offre aux chercheurs et aux membres de la communauté une plateforme de travail collaboratif pour comprendre les besoins des nouveaux arrivants au Canada, dont les immigrants, les réfugiés et les étudiants internationaux, et y répondre.

**Niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC)** : Les niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC) sont une échelle descriptive de 12 jalons, ou points de référence, en français langue seconde (FLS), répartis sur un continuum de compétence langagière allant du niveau de base au niveau avancé. Ils reflètent la progression, sur ce continuum, de la compétence

des apprenants adultes de FLS en compréhension de l'oral et de l'écrit et en expression orale et écrite.

**Niveaux de compétences mixtes :** Lorsqu'un apprenant en langue a des niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC) différents dans les quatre compétences linguistiques évaluées : écouter, lire, parler et écrire.

**Nouveaux arrivants :** Nouveaux arrivants nés à l'extérieur du Canada, dont la destination est l'Alberta ou qui y vivent, temporairement ou en permanence; une personne s'identifie comme un nouvel arrivant jusqu'à ce qu'elle se considère intégrée.

**Organismes :** Organismes d'établissement et d'intégration qui fournissent des services, des programmes et des soutiens pour l'établissement des immigrants, conçus pour faciliter la fourniture de services aux nouveaux arrivants au Canada. Ces organismes offrent notamment des programmes et des services d'emploi, d'évaluation et de formation linguistique, de ressources pour les réfugiés et des programmes spécifiques pour aider les nouveaux arrivants dans leur vie quotidienne. Ces initiatives fournies par les organismes aident les nouveaux arrivants à s'intégrer dans les collectivités canadiennes.

**Organismes d'établissement et d'intégration :** Organismes sans but lucratif financés par les fonds publics, qui ont pour mandat de servir les nouveaux arrivants.

**Organismes parapluies :** Ces organisations regroupent le secteur de l'établissement et de l'intégration dans une région donnée pour former, soutenir, coordonner et défendre les intérêts des nouveaux arrivants.

**Personnel de première ligne :** Employés en contact direct avec la clientèle des nouveaux arrivants et impliqués personnellement dans la fourniture de programmes et services, de même que dans l'élaboration de programmes.

**Petit centre :** Tout territoire situé à l'extérieur de principales régions métropolitaines.

**Prairies et Territoires du Nord-Ouest (PTN) :** Zone géographique souvent utilisée pour désigner le secteur de l'établissement et de l'intégration en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et dans les Territoires du Nord-Ouest au Canada.

**Programme d'aide à la réinstallation (PAR) :** Le Programme d'aide à la réinstallation fournit des services d'appui immédiats et essentiels aux réfugiés pris en charge par le gouvernement (RPG) sélectionnés à l'étranger sur la base de leur besoin de protection par le Programme de réinstallation des réfugiés et des personnes protégées à titre humanitaire. Le PAR (distinct du Programme d'établissement) permet de faire le lien avec les services d'établissement et d'intégration offerts à tous les nouveaux arrivants. Dans le cadre du PAR, les RPG bénéficient d'une aide immédiate à la réinstallation, de services d'orientation et d'un soutien du revenu à leur arrivée au Canada. Le soutien financier est assuré par IRCC et fourni acheminé directement aux clients, alors que les fournisseurs de services prennent en charge les services d'aide dans les centres d'accueil, la

fourniture d'un logement temporaire, l'aide à la recherche d'un logement permanent et l'orientation sur la vie au Canada, par le biais d'accords de contribution.

**Programme de cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC)** : Programmes de cours de français gratuits pour les nouveaux arrivants adultes au Canada. Financés par le gouvernement fédéral, ils sont offerts par des commissions scolaires, des collèges et les organismes locaux qui offrent des services aux nouveaux immigrants.

**Réfugiés pris en charge par le gouvernement (RPG)** : Les réfugiés pris en charge par le gouvernement sont des résidents permanents sélectionnés à l'étranger en vue d'être réinstallés au Canada à titre de réfugiés au sens de la Convention, en vertu de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, ou à titre de membres de la catégorie des réfugiés au sens de la Convention outre-frontière. Ils bénéficient d'une aide du gouvernement.

**Répondants** : Les personnes du secteur de l'établissement et de l'intégration dans la région PTN qui ont participé à l'enquête sur la santé du secteur, dans sa version anglaise ou française, diffusée entre le 31 mars 2021 et le 31 juillet 2021.

**Résident permanent** : Un résident permanent est une personne qui a obtenu le statut de résident permanent en immigrant au Canada, mais qui n'est pas encore citoyen canadien. Les résidents permanents sont citoyens d'autres pays.

**Résident temporaire** : Étranger qui se trouve légalement au Canada pour une courte période. Les résidents temporaires sont notamment les étudiants, les travailleurs étrangers et les visiteurs, comme les touristes.

**Santé du secteur** : Un projet de recherche qui examine les points de vue du personnel de première ligne travaillant au sein d'organismes dans le secteur des services aux nouveaux arrivants afin de mieux cerner leur expérience professionnelle, évaluer leurs forces et difficultés organisationnelles et percevoir les possibilités qui leur sont offertes.

**Santé sectorielle** : Capacité d'un secteur à s'aligner sur une vision commune, à mettre en œuvre cette vision de manière efficace et à se renouveler par l'innovation et la créativité.

**Secteur de l'établissement et de l'intégration** : Essentiellement constitué d'organismes de services aux nouveaux arrivants et d'organismes dont le mandat n'est pas forcément de servir les nouveaux arrivants, mais qui disposent de programmes spécialisés adaptés aux besoins de ces derniers.

**Secteur des services aux nouveaux arrivants** : Organismes sans but lucratif financés par les fonds publics, dont le mandat est de servir les nouveaux arrivants.

**Services d'information et d'orientation (I et O)** : D'après la définition qu'en donne IRCC, ces services fournissent aux nouveaux arrivants une orientation et des renseignements pertinents, exacts et uniformes en temps opportun sur l'établissement dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées quant à leur établissement, et ils les aident à mieux comprendre la vie au Canada. Les services I et O offerts comptent notamment des séances d'orientation, des groupes



d'information sur le marché du travail et des activités d'acquisition de compétences liées à la vie quotidienne.

**Services de soutien** : D'après la définition de Refugee Alberta, ces services englobent des services supplémentaires, dont de l'aide en matière de transport, du counselling en cas de crise, des dispositions pour les personnes handicapées et des prêts et subventions pour les nouveaux arrivants.

**Services des compétences linguistiques** : D'après la définition d'Alberta Refugee, ces services linguistiques comprennent l'évaluation des compétences linguistiques, la formation linguistique pour aider les nouveaux arrivants à apprendre les langues officielles du Canada et les services liés à l'emploi.

**Services liés à l'emploi** : D'après la définition qu'en donne IRCC, ces services, offerts par les fournisseurs de services d'établissement et d'intégration, visent à permettre aux nouveaux arrivants d'acquérir les compétences, les liens et le soutien dont ils ont besoin pour entrer sur le marché du travail et contribuer à l'économie. Ces services comprennent, par exemple, le placement en emploi, la vérification du curriculum vitae et le réseautage lié à l'emploi.

**Survey Monkey** : Un outil de sondage en ligne complet proposant une grande variété de types de questions et de rapports. Il a servi à effectuer l'enquête sur la santé du secteur.

**The Manitoba Association of Newcomer Serving Organizations (MANSO)** : Un organisme à but non lucratif qui agit comme organisation parapluie pour les fournisseurs de services d'établissement au Manitoba. MANSO est le porte-parole du secteur de l'établissement et de l'intégration au Manitoba, et soutient ses membres par le biais d'activités de communication, de réseautage et de perfectionnement professionnel.

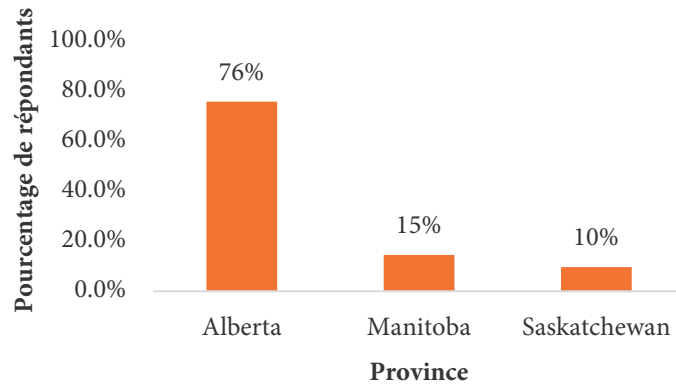
**Travailleur étranger temporaire** : Ces personnes sont embauchées dans le cadre du Programme des travailleurs étrangers temporaires. Ce programme permet aux employeurs de recruter des travailleurs étrangers pour combler des pénuries de main-d'œuvre et de compétences à court terme quand il n'y a pas de Canadiens pouvant occuper les postes. Une étude d'impact sur le marché du travail (EIMT) doit être effectuée pour recruter dans le cadre de ce programme.

# ANNEXE I :

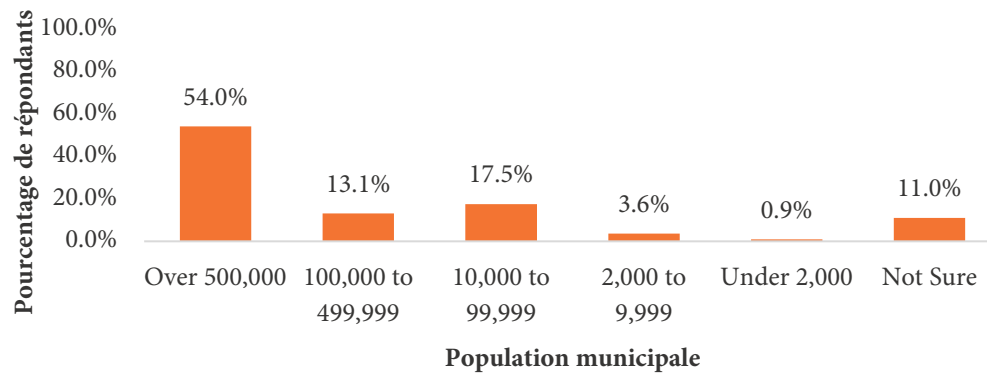
## 1<sup>RE</sup> PARTIE : Renseignements du participant :

### CONTEXTE DE L'ORGANISME

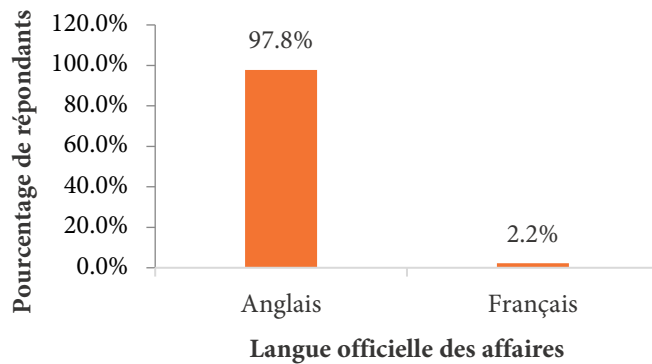
1. Dans quelle province êtes-vous situé(e)?



2. Quelle est la population de la municipalité où se trouve votre organisme?

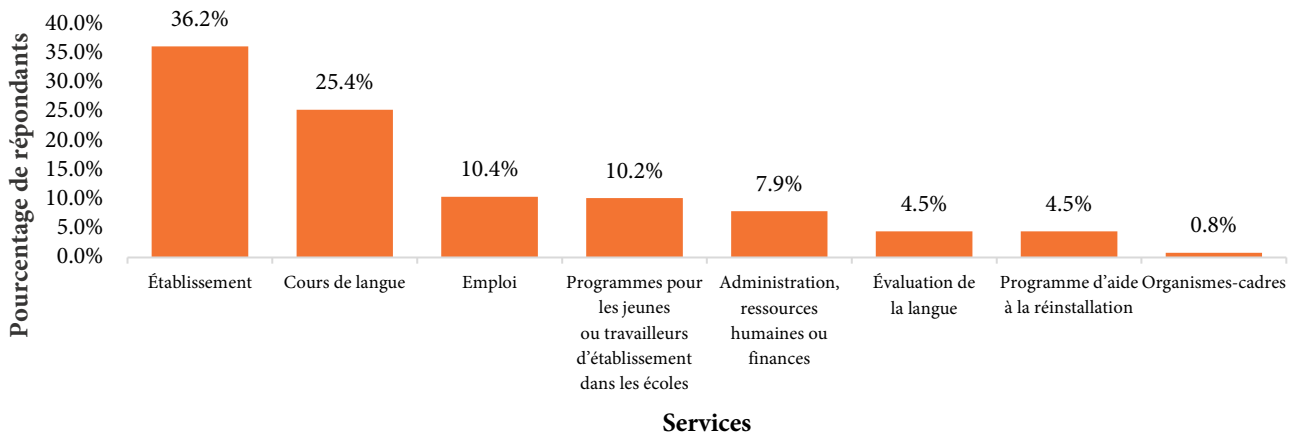


3. Dans quelle langue officielle votre organisme mène-t-il principalement ses activités?

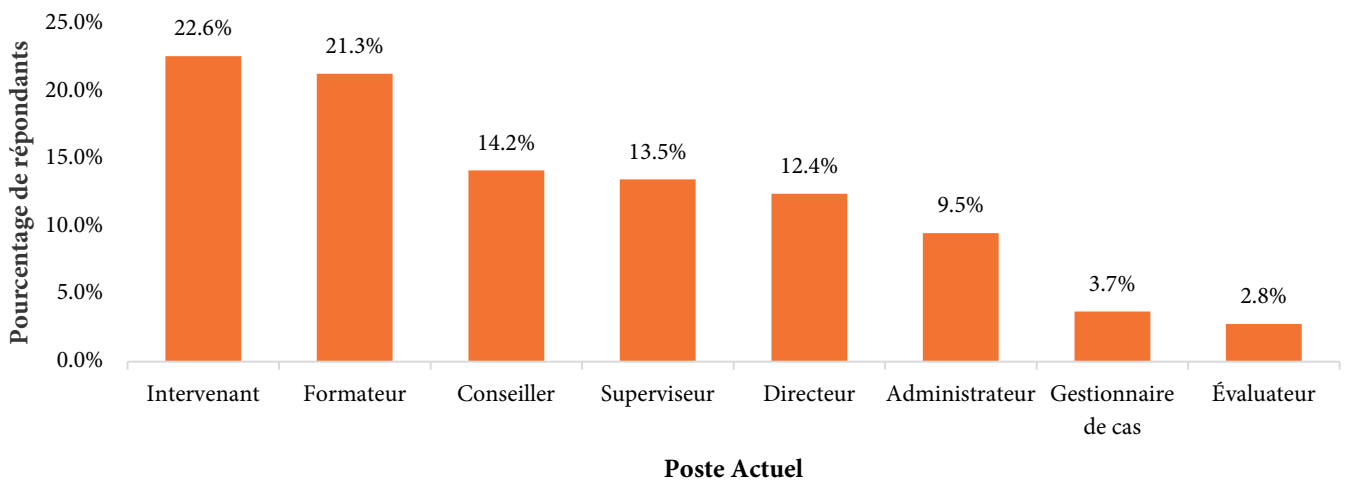




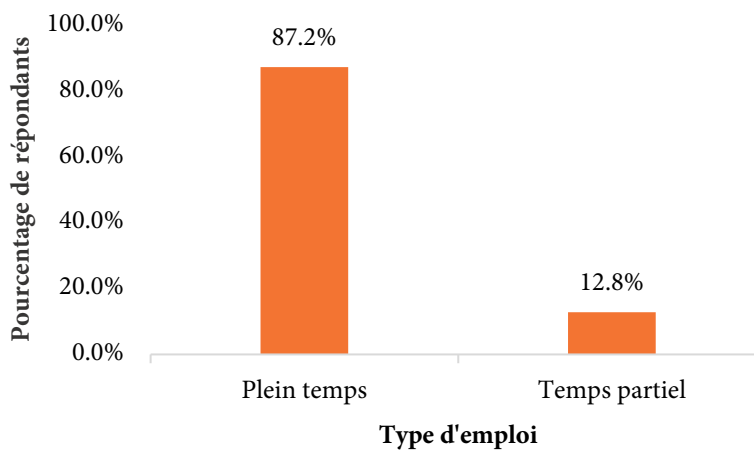
4. Dans quel programme ou service travaillez-vous?



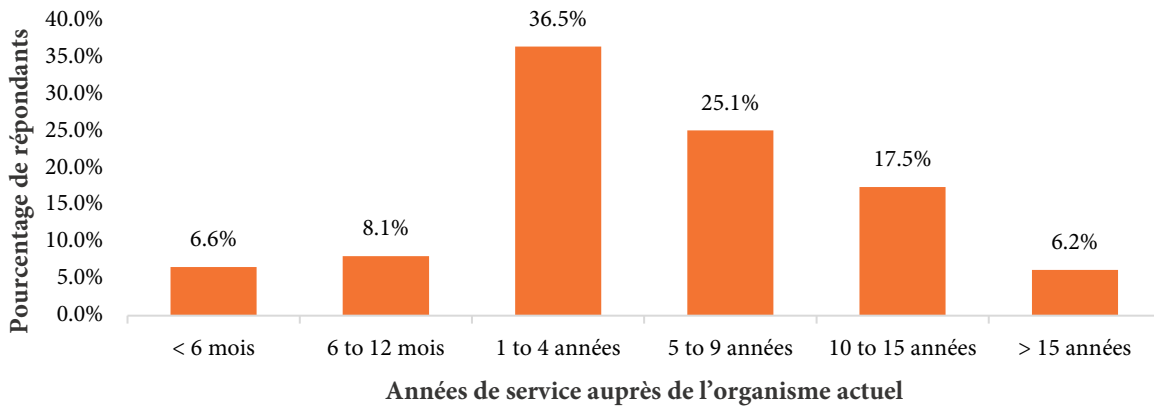
5. Quel poste occupez-vous actuellement?



6. Êtes-vous employé(e) à temps partiel ou à temps plein?

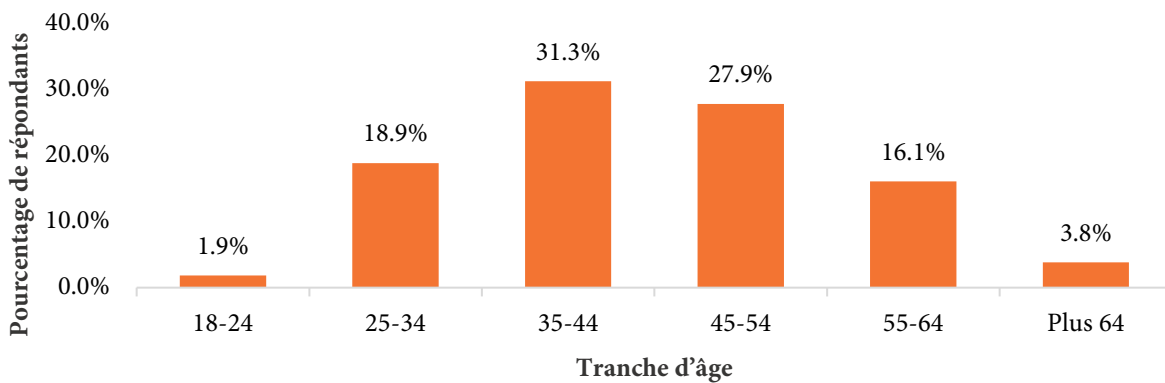


7. Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre organisme actuel?

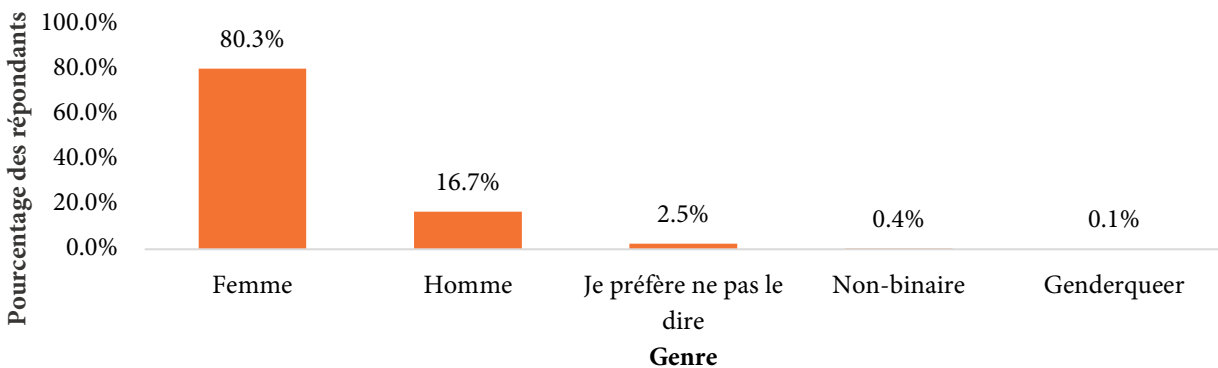


## DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

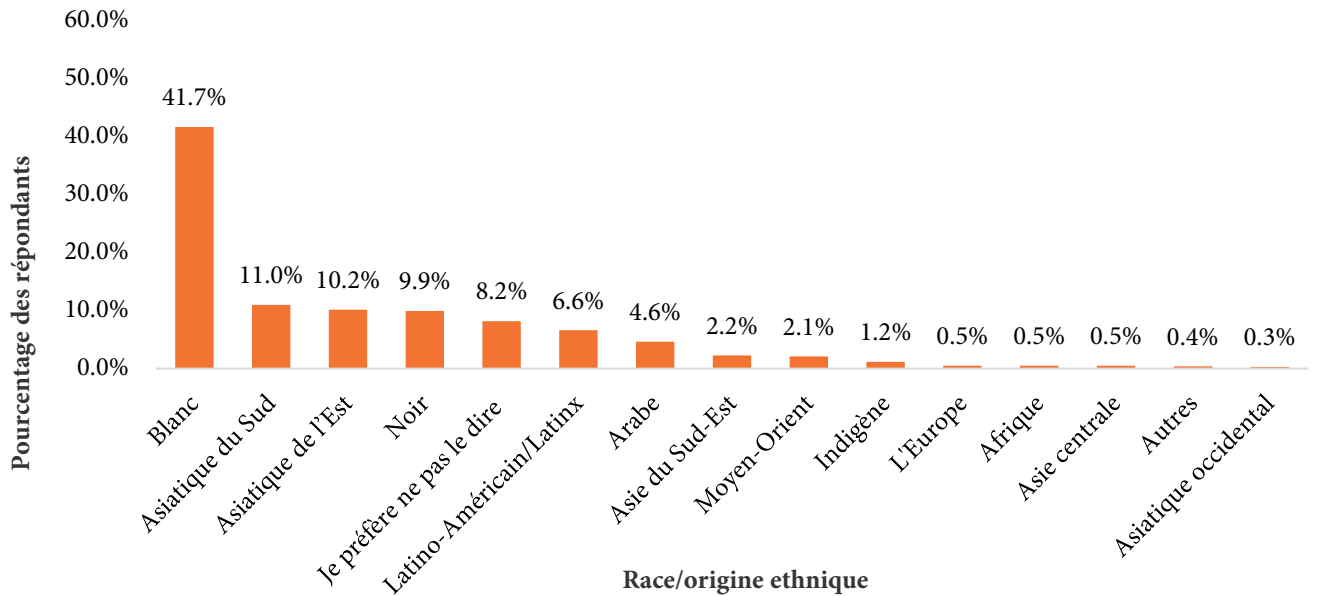
1. Veuillez choisir votre tranche d'âge :



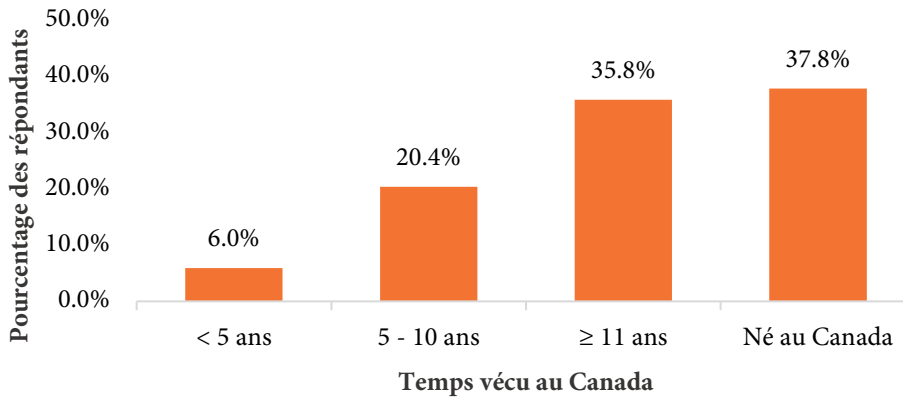
2. Quel est votre sexe?



3. Laquelle des races ou origines ethniques suivantes vous correspond le mieux? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.

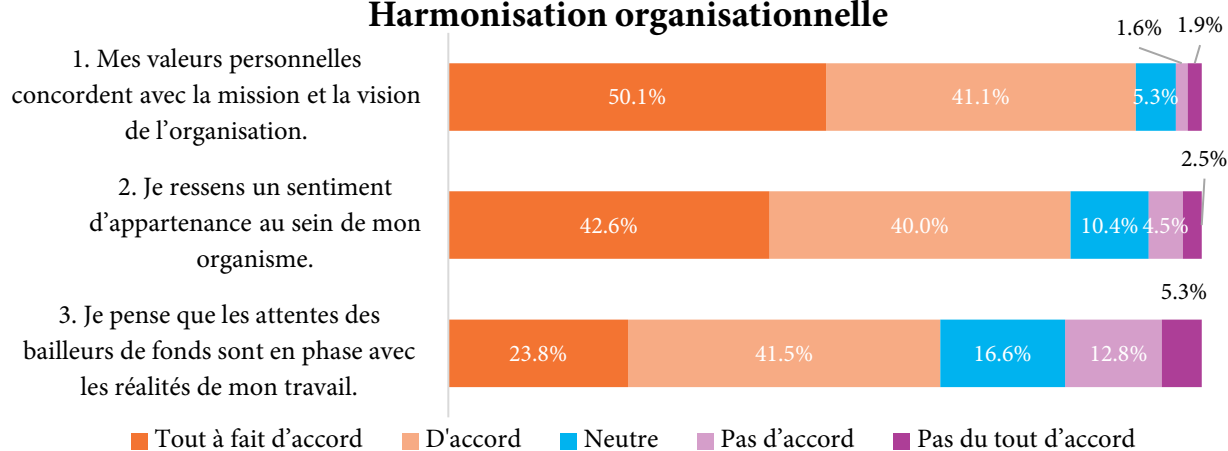


4. Depuis combien de temps vivez-vous au Canada?

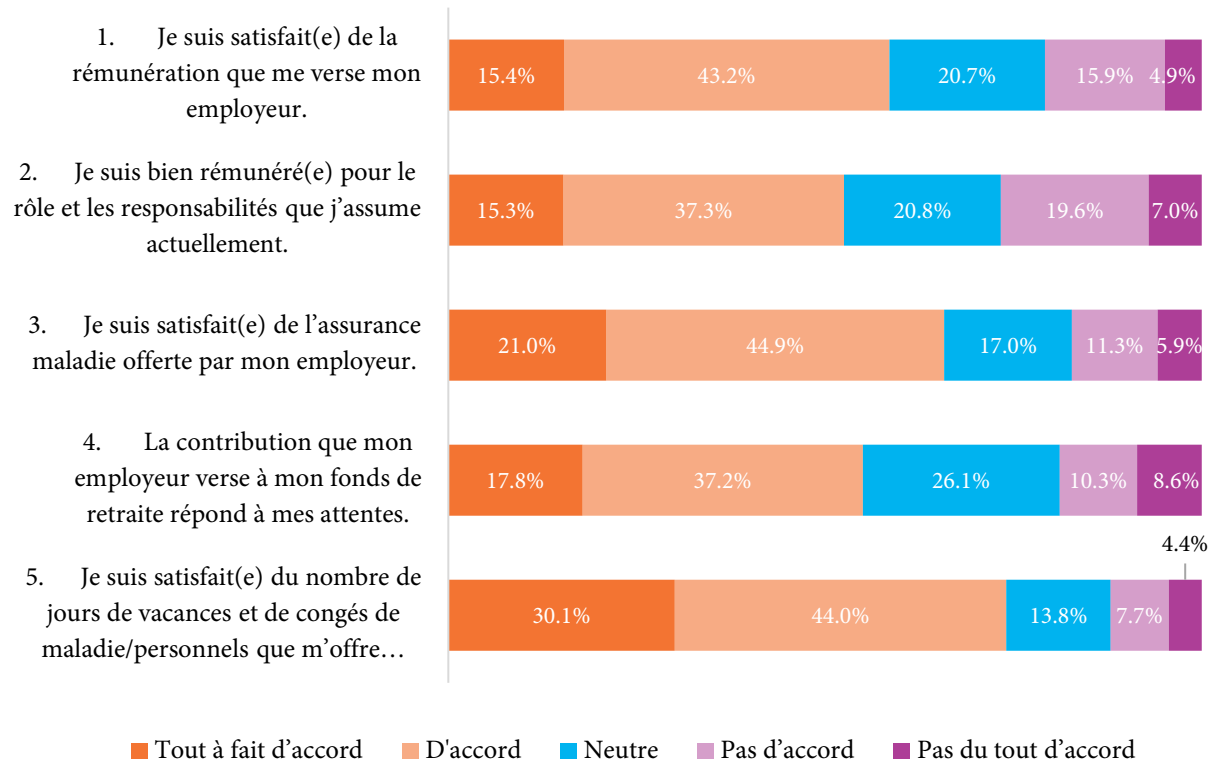


## 2<sup>E</sup> PARTIE : ÉVALUATION DE L'ORGANISME

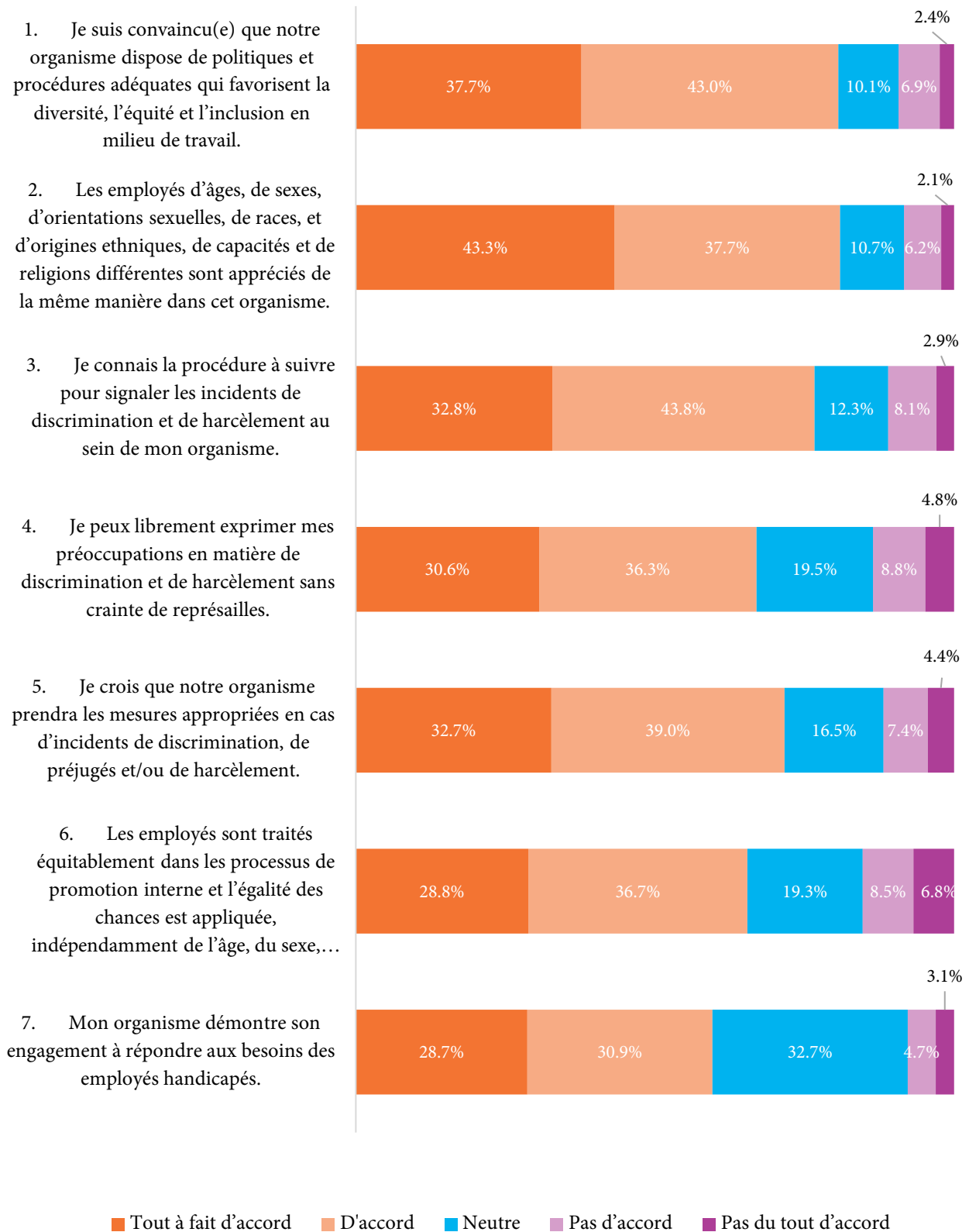
### Harmonisation organisationnelle



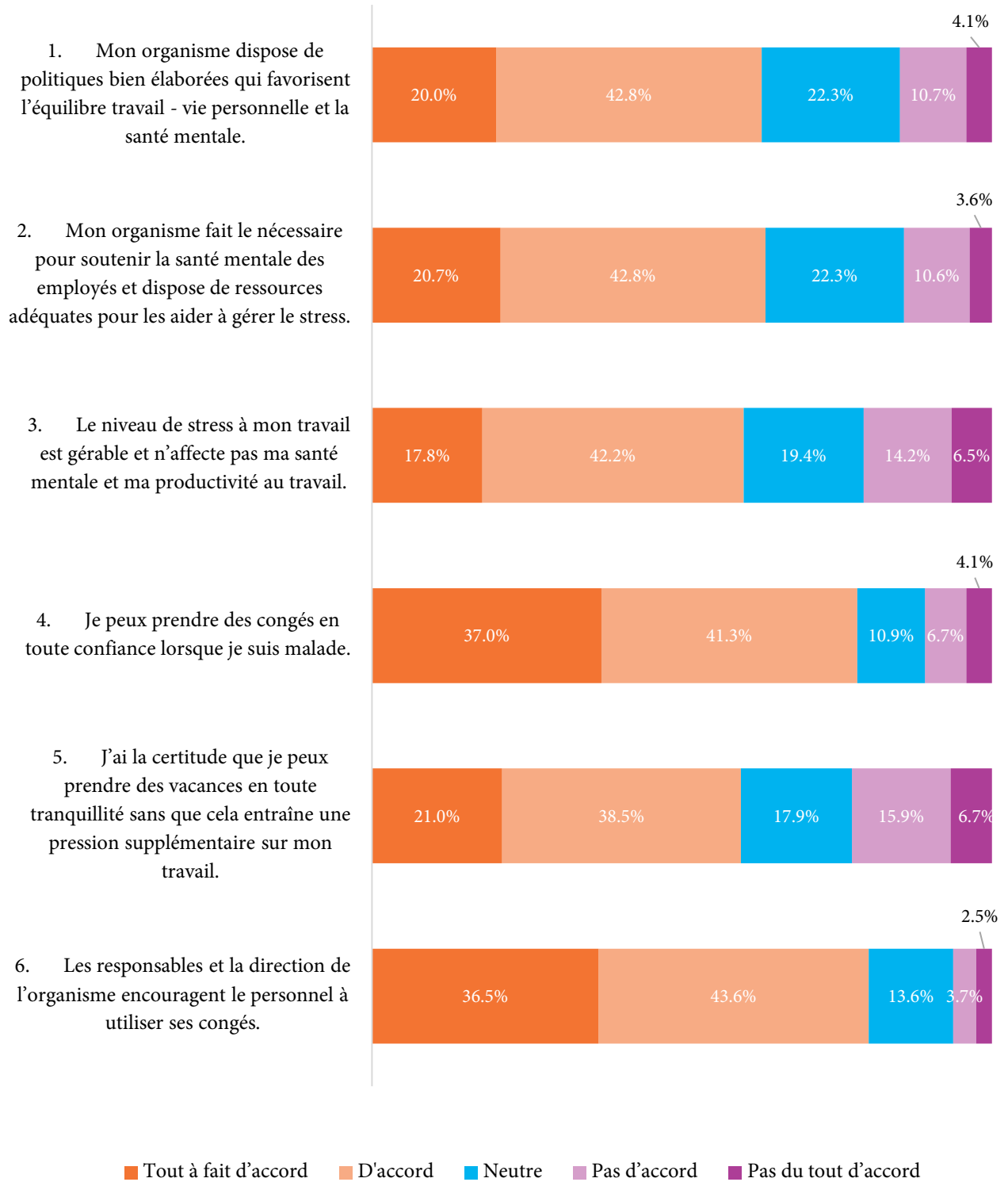
### Rémunération et avantages



## Diversité et inclusion



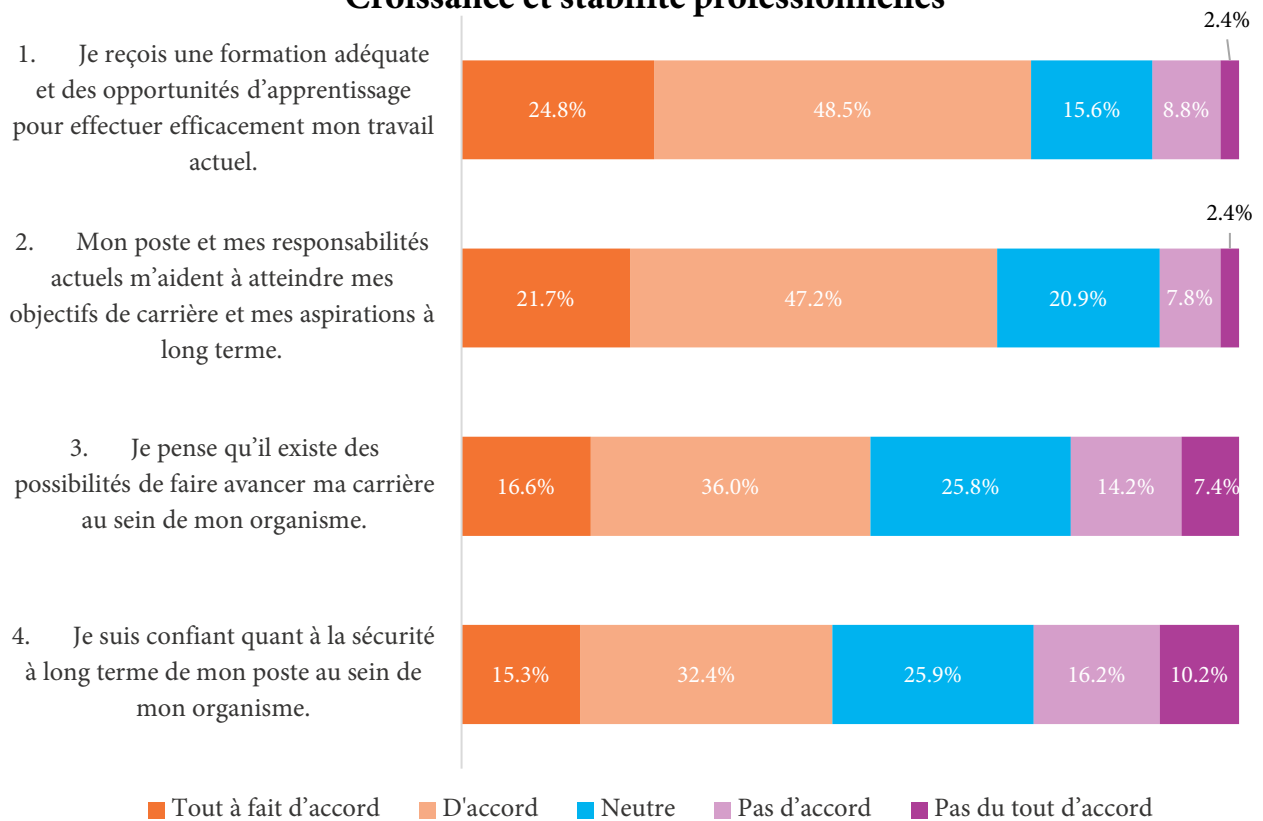
## Équilibre travail-vie personnelle et bien-être



## Gestion et leadership

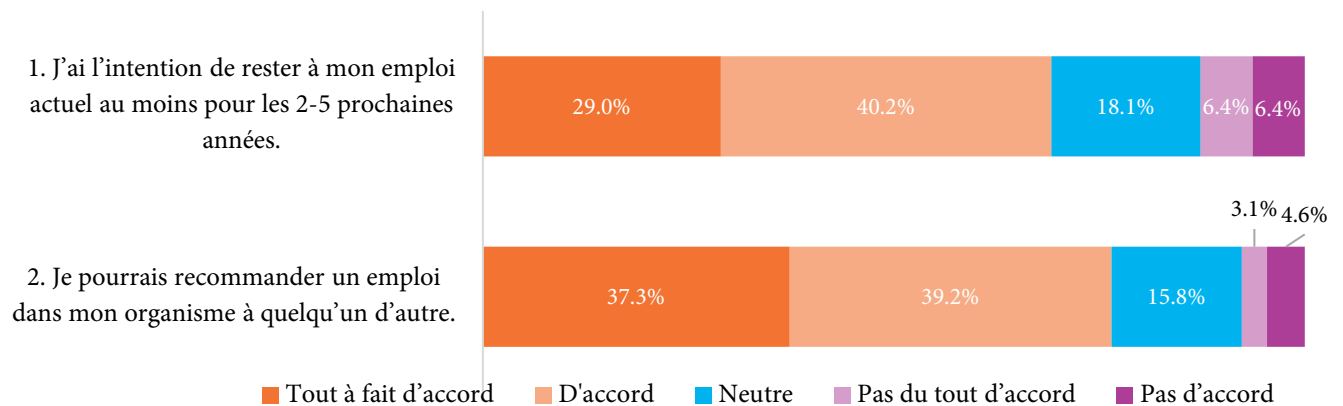


## Croissance et stabilité professionnelles



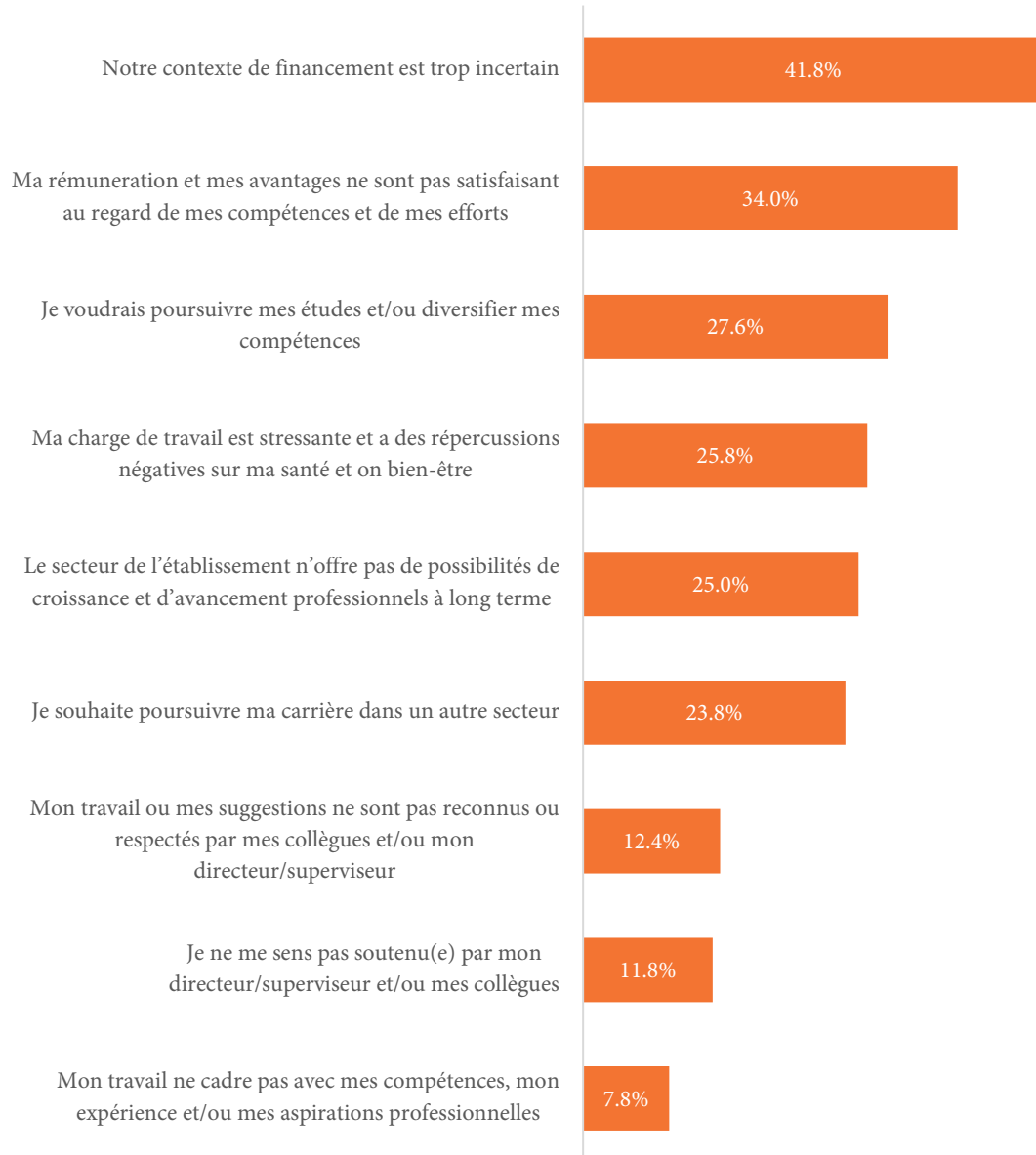
## III<sup>e</sup> PARTIE : ORIENTATIONS FUTURES

### Plans de carrière



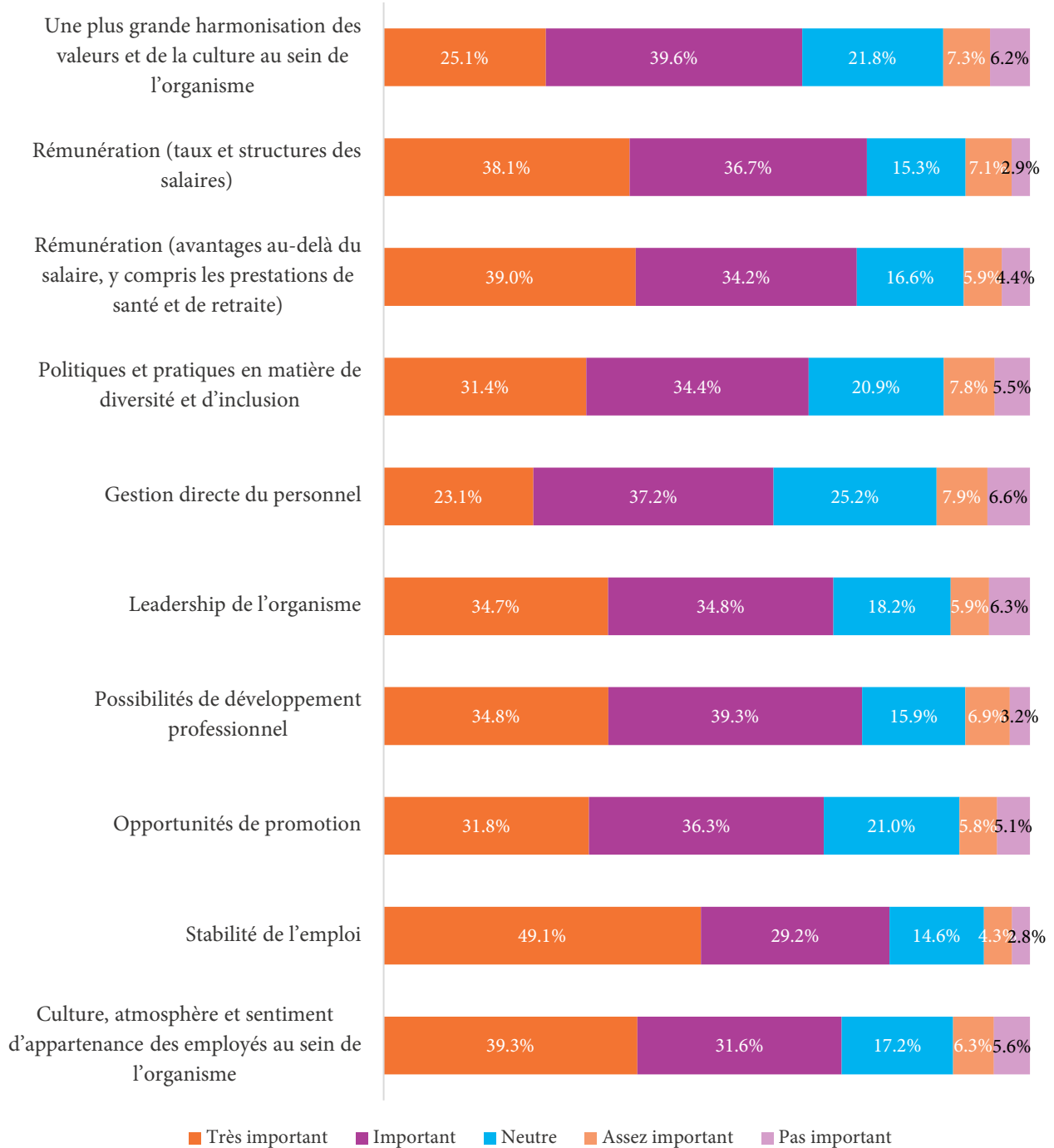


**Quelles seraient la ou les principales raisons pour lesquelles vous quitteriez votre emploi actuel si vous prévoyez de le faire dans les deux à cinq prochaines années? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.**



Pour chacun des domaines visés par ce sondage, veuillez indiquer l'importance des améliorations proposées par votre organisme :

### Priorités en matière d'amélioration



### CLÔTURE

1. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager? *Zone de commentaire.*

## ANNEXE II :

Le Centre des organismes communautaires (COCO) a mené sa propre recherche, diffusée dans les organismes sans but lucratif au Québec, et a constaté qu'environ 30 % des répondantes racisées de l'enquête ont indiqué avoir quitté leur emploi en raison d'un environnement racial peu accueillant (COCO, 2018). Cependant, leurs données montrent également que les répondants blancs donnent des raisons différentes pour expliquer le départ de leurs collègues racisées (c'est-à-dire qu'elles ont quitté leur travail parce qu'« elles ont obtenu un meilleur emploi »). COCo a adapté un outil de la Safehouse Progressive Alliance for Nonviolence, afin de décrire les expériences qu'ont en commun les femmes de couleur (en particulier les femmes noires) qui travaillent dans le secteur des organismes sans but lucratif. Le diagramme intitulé « Le “problème” des femmes racisées dans le milieu de travail » illustre la trajectoire des femmes racisées en milieu de travail et leur expérience lorsqu'elles travaillent dans des organismes où la direction et/ou le personnel sont majoritairement blancs. Il décrit les expériences courantes que les femmes de couleur en milieu de travail vivent et les réactions de l'organisme à leur égard : déni de racisme, représailles, « ciblage » et attaque des femmes de couleur « à problème ». Par exemple, le COCo a noté que, dans le secteur des organismes sans but lucratif, les motifs d'embauche des femmes de couleur sont remis en question (embauchées pour symboliser la diversité et non pour leurs compétences et leur expérience); elles sont l'objet de microagressions raciales (p. ex. tous les clients racisés sont redirigés vers elles), sont infantilisées par leurs collègues et qualifiées d'« agressives » ou de « fâchées »; souffrent d'un manque de ressources pour les personnes de couleur; et leur milieu s'attend à ce qu'elles prennent en charge toutes les questions liées à la race.

# RÉFÉRENCES

- AAISA. (2022). *Analyse de la lettre de mandat d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC)* Consulté sur <https://aaisa.ca/analyse-de-la-lettre-de-mandat-dimmigration-refugiees-et-citoyennete-canada-ircc/>
- AAISA. (2021). *Annual Settlement and Integration Sector Survey 2021*. Consulté sur <https://aaisa.ca/research/annual-settlement-and-integration-sector-survey-2021/>
- Ahmed, M., & Ahmed, A.B. (2014). The Impact of Indirect Compensation on Employee Performance: An Overview. *Public Policy and Administration Research*, 4:6. Consulté sur <https://core.ac.uk/download/pdf/234669182.pdf>
- Association d'études canadiennes (AEC) (2021). Résumé des résultats de l'enquête de haut niveau : rapport intermédiaire Consulté sur <https://acs-metropolis.ca/fr/product/resume-des-resultats-de-lenquete-de-haut-niveau-rapport-intermediaire-disponible-en-anglais/>
- Bauder, H., & Jayaraman, S. (2014). Immigrant Workers in the Immigrant Service Sector: Segmentation and Career Mobility in Canada and Germany. *Transnational Social Review*, 4:2-3, 176-192, DOI: 10.1080/21931674.2014.952978
- Bhatta, S. (2017). Professionalization of Settlement Work: Understanding Settlement Work as A Profession and it's Viability in the Current Immigration Context. *WelcomeHomeTO*. Consulté sur <https://welcomehome.to/project/whto-insights-professionalization-of-settlement-work-understanding-settlement-work-as-a-profession-and-its-viability-in-the-current-immigration-context/>
- Braun, J., & Clement, D. (2019). *Immigrant and Refugee Settlement in Canada: Trends in Federal Funding*. Consulté sur [https://aaisa.ca/wp-content/uploads/2019/12/Trends-in-federal-funding\\_FINAL-dec2019.pdf](https://aaisa.ca/wp-content/uploads/2019/12/Trends-in-federal-funding_FINAL-dec2019.pdf)
- Centre des organismes communautaires (COCO) (2018). *Le « problème » des femmes racisées dans le milieu de travail*. Consulté sur <https://coco-net.org/le-probleme-des-femmes-racisees-dans-le-milieu-de-travail/?lang=fr>
- Chambre des communes. (2019). *Emploi précaire : Comprendre l'évolution de la nature du travail au Canada*. Rapport du Comité permanent des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées. (Président : Bryan May). Consulté sur <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/HUMA/Reports/RP10553151/humarp19/humarp19-f.pdf>
- Charity Village. (2019). A Missed Opportunity: How the Nonprofit Sector Can Do A Better Job of Hiring People with Disabilities. Article de Susan Fish. Consulté sur

<https://charityvillage.com/a-missed-opportunity-how-the-nonprofit-sector-can-better-hire-people-with-disabilities/>

Comité des droits de l'homme des Nations Unies. (2015). Pacte international relatif aux droits civils et politiques Observations finales concernant le sixième rapport périodique du Canada Consulté sur

<http://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=4slQ6QSmlBEDzFEovLCuW4yzVsFh%2Fjl1u%2Ft0KVExfQT6EfAENdSjJTaz3raPv3QWT3Y59q3zadXvBYMpLNLW5%2FhdVO3bpF7E6HZGXk9Yi8PF3hfOQVj2tKZ%2Fh7vdCQ8Tp>

Conseil canadien pour les réfugiés (CCR). (2000). *Cadre des normes nationales canadiennes en matière de services d'établissement*. Consulté sur <https://ccrweb.ca/fr/canadian-national-settlement-service-standards-framework>

Community Social Planning Council of Toronto and Family Service Association of Toronto. (2006). *On The Front Lines of Toronto's Immigrant- And Refugee-Serving Sector: A Report Of The On The Front Lines Project*. Consulté sur <https://www.socialplanningtoronto.org/on-the-front-lines-of-toronto-s-immigrant-and-refugee-serving-sector>

El-Assal, K. (2021). IRCC's immigrant settlement funding by province/territory for 2021-22. *CIC News*. Consulté sur <https://www.cicnews.com/2021/10/irccs-immigrant-settlement-funding-by-province-territory-for-2021-2022-1019306.html#gs.f15muo>

Employment Accessibility Resource Network. (2020). *L'analyse de rentabilisation de l'inclusion : Jeunes, étudiants et diplômés handicapés*. Consulté sur <https://earn-paire.ca/fr/employeurs/analyse-rentabilisation-jeunes/>

Emploi et Développement social Canada. (2020). *La nature changeante du travail*. Consulté sur <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/cahier-information-2019/cahier-1/travail-changeant.html>

Esses, V., McRae, J., Alboim, N., Brown, N., Friesen, C., Hamilton, L., Lacassagne, A., Macklin, A., & Walton-Roberts, M. (2021). Supporting Canada's COVID-19 resilience and recovery through robust immigration policy programs. *FACETS* 6; 686-759, doi:10.1139/facets2021-0014

Gagnon, C., John, E., & Theunissen, R. (2022). Organizational Health: A Fast Track to Performance Improvement. *McKinsey Quarterly*. Consulté sur <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-health-a-fast-track-to-performance-improvement>

Gouvernement du Canada (2021). Emploi et Développement social Canada. *À propos de la stratégie d'innovation sociale et de finance sociale*. Consulté sur <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/innovation-sociale-finance-sociale.html>

- Gray, A. (2019). The Bias of ‘Professionalism’ Standards. *Stanford Social Innovation Review*. Consulté sur [https://ssir.org/articles/entry/the\\_bias\\_of\\_professionalism\\_standards](https://ssir.org/articles/entry/the_bias_of_professionalism_standards)
- Imagine Canada. (2019). *Non-Profit Sector Continue to Grow*. Consulté sur <https://www.imaginecanada.ca/en/360/non-profit-sector-continues-grow>
- IRCC. (2017). Évaluation du Programme d'établissement Consulté sur <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/rapports-statistiques/evaluations/programme-etablissement.html>
- IRCC. (2018). *Community Typology*. [Présentation PowerPoint] Intégration des PTN, Sommet de l'Alberta.
- IRCC. (2020). *Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de 5 millions de dollars ou plus*. Consulté sur <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/rapports-ministeriel-rendement/2020/paiement-transfert.html>
- IRCC. (2021). *Nouveaux arrivants : Trouvez des services gratuits près de chez vous*. Gouvernement du Canada Consulté sur <https://www.cic.gc.ca/francais/nouveaux/services/index.asp>
- IRCC. (2022). *Avis – Renseignements supplémentaires sur le Plan des niveaux d'immigration 2022-2024* Consulté sur <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/avis/renseignements-supplementaires-niveaux-immigration-2022-2024.html>
- Koltermann I., & Scott D. (2018). *The Competencies of Frontline Settlement Practitioners in Canada: A Background Research Report*. CERIC. Consulté sur [ceric.ca/project/settlement-services-workers-profile/](http://ceric.ca/project/settlement-services-workers-profile/)
- LaForme, C. (2021). *Recruiting, Retaining, and Supporting the Advancement of Indigenous People*. McLean & Company. Consulté sur <https://hr.mcleanco.com/research/recruiting-retaining-and-supporting-the-advancement-of-indigenous-people>
- Lee, Jo-Anne. (1999). Immigrant Women Workers in the Immigrant Settlement Sector. *Canadian Women Studies*, 19(3), 97-103.
- Long, A. (2021). The Future of Work. *The Philanthropist*. Consulté sur <https://thephilanthropist.ca/2021/06/the-future-of-work/>
- McIsaac, E., Park, S., & Toupin, L. (2013). *Shaping the Future: Leadership in Ontario's Nonprofit Labour Force*. The Mowat Centre, University of Toronto. Consulté sur <http://theonnc.ca/wp-content/uploads/2011/06/ONN-Mowat-Shaping-the-Future-Final-Report.October2013.pdf>
- OCASI. (2019). *Addressing Employee Turnover Among OCASI Membership Agencies: An Analysis of Nonprofit Compensation, Recruitment, and Selection*. Consulté sur <https://ocasi.org/research>

Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI). (2018). *Foundations of Settlement Work in Ontario*. Consulté sur <https://settlementatwork.org/sites/settlementatwork.org/files/Foundations%20of%20Settlement%20Work%20in%20Ontario.pdf>

Ontario Nonprofit Network (ONN). 2018. *Decent Work for Women – A literature review of women working in Ontario’s nonprofit sector*. Consulté sur <https://theonnc.ca/our-work/our-people/decent-work/literature-review/>

ONN. (2020). *Decent Work for Women*. Consulté sur <https://theonnc.ca/decentworkforwomen/>

Phillips, S. & Dalgarno, N. (2017, January). *Professionalism, professionalization, expertise and compassion: a qualitative study of medical residents*. BMC Medical Education. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5259915/#:~:text=Professionalization%20is%20an%20ongoing%20process,of%20competence%20even%20though%20one>

Phillips, S., & Wyatt, B. (2021). *Intersections and Innovations: Change in Canada’s Voluntary and Nonprofit Sector*. Dans Susan D. Phillips and Bob Wyatt (Eds.), *Intersections and Innovations: Change for Canada’s Voluntary and Nonprofit Sector*. Edmonton, AB, Canada : Muttart Foundation. Consulté sur <https://muttart.org/intersections/>

Ritchie, M. (2019). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning! *Management in Education*. 2020;34(1):33-37. doi:10.1177/0892020619881044

Statistique Canada. (2016). *Recensement de 2016, numéro 98-400-X2016304 au catalogue de Statistique Canada* Consulté sur <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/>

Statistique Canada. (2018a). *Évaluation de la qualité des emplois au Canada : une approche multidimensionnelle*. Statistique Canada. Consulté sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2018412-fra.htm>

Statistique Canada. (2018b). *Rapports sur l’enquête canadienne sur l’incapacité : Un profil de la démographie, de l’emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017*. Consulté sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2018002-fra.htm>

Statistique Canada. (2019). *Classification de la catégorie d’admission de l’immigrant*. Consulté sur [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD\\_f.pl?Function=getVD&TVD=323293&CVD=323294&CLV=0&MLV=4&D=1](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=323293&CVD=323294&CLV=0&MLV=4&D=1)

Statistique Canada. (2021a). *Le Quotidien : Enquête sur la COVID-19 et la santé mentale, février à mai 2021*. Consulté sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210927/dq210927a-fra.htm>

Statistique Canada. (2021b). *Travail à domicile : productivité et préférences* Consulté sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

Türegün, Adnan. (2011). What do immigrants do when they can't practice their professions? Immigrant Professionals in the Ontario Settlement Service Sector. Document de travail du CERIS n° 85.

Weisberg, M., & Dent, E. (2016). Meaning or Money? Non-profit Employee Satisfaction. *Voluntary Sector Review*: 7 (3): 293-313. <https://doi.org/10.1332/096278916X14767760873899>

Wells, W. (2020). The Relationship Between Perceived Value of Professional Development, Job Satisfaction, and Intent to Leave. *Dissertations*. 1751. Consulté sur <https://aquila.usm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2875&context=dissertations#:~:text=Results%20of%20the%20study%20reveal,valuable%2C%20intent%20to%20leave%20decreases.>

Witwer, R. (2021). DEI and Belonging: Changer le discours et créer une culture d'appartenance dans les organismes sans but lucratif. University of San Francisco. Consulté sur [https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/usfblogs.usfca.edu/dist/9/244/files/2021/05/witwerrakiya\\_6199833\\_68188178\\_Rakiya-Witwer-622-Capstone-Report.pdf](https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/usfblogs.usfca.edu/dist/9/244/files/2021/05/witwerrakiya_6199833_68188178_Rakiya-Witwer-622-Capstone-Report.pdf)