

Accroître la diversité culturelle dans les organisations communautaires canadiennes **Rapport 2**

Pour intégrer à la main-d'œuvre communautaire les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles, il convient d'abord de tisser des liens avec des membres de ces groupes et de les recruter. À cette fin, il faut consentir des efforts délibérés ainsi qu'un investissement.

Le recrutement des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles : une nécessité qui s'impose

Dans l'*Étude sur la main-d'œuvre* (2008) réalisée par le Conseil RH, on constate que parmi les employeurs qui avaient entrepris des activités de recrutement au cours de l'année précédant le sondage, près de la moitié ont affirmé qu'il avait été « difficile » ou « très difficile » de trouver des candidats qualifiés. Les défis de recrutement touchent beaucoup d'organisations d'un grand nombre de secteurs, et c'est pourquoi les employeurs commencent de plus en plus à investir dans des stratégies permettant de mettre à contribution toute la gamme de talents de la main-d'œuvre canadienne – et spécialement les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles, deux bassins de talents sous-utilisés dans le secteur communautaire. (Le premier rapport de cette série expose de façon plus approfondie les pressions qui s'exercent sur le marché du travail.)

Pour intégrer à la main-d'œuvre communautaire les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles, il convient d'abord de tisser des liens avec des membres de ces groupes et de les recruter. À cette fin, il faut consentir des efforts délibérés ainsi qu'un investissement. La diversité culturelle de l'ensemble de la population ne se reflète pas dans le secteur communautaire d'aujourd'hui (cf. Rapport no 1), ce qui signifie que l'intégration des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles ne s'effectuera pas au fil du temps de façon spontanée. Le présent document offre une synthèse de travaux de recherche portant sur les obstacles au recrutement des membres de ces deux groupes, et propose de bonnes pratiques pour vaincre ces obstacles.

Obstacles au recrutement des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles

Les employeurs des autres secteurs ont cité plusieurs défis qui peuvent les empêcher d'embaucher de nouveaux immigrants.

Langue. Les compétences linguistiques (pas seulement les compétences de base, mais la capacité à saisir les subtilités du français ou de l'anglais) constituent la source de préoccupation la plus souvent citée par les employeurs qui évaluent les candidats nouvellement immigrés au Canada. Il est intéressant de souligner cette constatation de certaines études : les employeurs et les chercheurs d'emploi n'ont pas la même opinion quant au défi posé par le manque de compétences linguistiques (les employeurs ont indiqué qu'il s'agissait d'un problème sérieux, tandis que les candidats croyaient que leurs compétences étaient adéquates).

Titres de compétences étrangers. Pour beaucoup d'employeurs, il est difficile d'évaluer la qualité et la validité de la qualification des nouveaux immigrants qualifiés. Comme les organisations n'ont pas les capacités internes pour évaluer les titres de compétences étrangers, elles paient souvent des consultants ou des organismes de réglementation pour obtenir une évaluation indépendante. Ces coûts jouent en défaveur des candidats.

Nuances culturelles. Selon une étude réalisée par le Brampton Board of Trade, des employeurs ont exprimé le sentiment que certains candidats nouveaux immigrants n'étaient pas suffisamment au courant des normes et des attentes des milieux de travail canadiens.

Conditions économiques. Durant la récession qui a suivi la crise économique de la fin de l'année 2008, une étude a découvert que des employeurs jugeaient le moment mal choisi pour investir en vue d'une plus grande diversité.

Les candidats qui sont nouvellement immigrés ou qui sont membres des minorités visibles, ainsi que les spécialistes du marché du travail et d'autres observateurs, ont identifié d'autres obstacles à franchir :

Manque d'approches et de processus adaptés aux différentes cultures. On estime que certains employeurs ne consacrent pas assez d'efforts à réviser leur processus de recrutement afin d'identifier d'éventuels biais discriminatoires et les éliminer.

Insistance sur l'expérience acquise au Canada. D'après une étude de Statistique Canada, le manque d'expérience acquise au Canada constitue le principal obstacle mentionné par les immigrants en quête d'un emploi intéressant. Un rapport soutient que l'exigence d'une expérience acquise au Canada peut dissimuler la discrimination; selon ce rapport, il serait plus approprié d'exiger une expérience pertinente.

Manque d'investissement. Des études ont révélé que certains employeurs ne considèrent pas que les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles sont une source capitale de talents en vue d'assurer la viabilité de leur organisation, et qu'ils

n'investissent donc pas adéquatement dans des initiatives de recrutement.

Discrimination raciale. Étant donné que les résultats obtenus par les immigrants de race blanche ou caucasienne au chapitre de l'emploi s'améliorent en général plus rapidement que les résultats des immigrants issus des minorités visibles, et étant donné que les résultats obtenus à ce chapitre par les minorités visibles nées au Canada (contrôlées pour ce qui est de l'éducation et d'autres facteurs) ont plutôt tendance à être inférieurs aux résultats de la moyenne nationale, la discrimination raciale est un facteur qui ne peut être ignoré au sein du marché du travail canadien.

Comment le secteur communautaire se compare-t-il à d'autres secteurs?

Dans quelle mesure les conditions au sein du secteur communautaire sont-elles semblables ou différentes des conditions qu'on retrouve à l'extérieur du secteur, et qui ont été résumées ci-dessus? Le Conseil RH a posé quelques questions sur le recrutement à son réseau d'employeurs, et il a reçu les réponses de 347 d'entre eux. Les employeurs communautaires font écho à certaines préoccupations majeures qui ont été relevées dans les études ne portant pas spécifiquement sur le secteur communautaire, et ils ont également mentionné d'autres enjeux.

Points communs entre le secteur communautaire et d'autres secteurs

Les compétences linguistiques se sont avérées le principal obstacle rencontré par les employeurs communautaires en ce qui a trait au recrutement de candidats nouvellement immigrés. Lorsqu'on a demandé aux employeurs communautaires de nommer les difficultés qu'ils éprouvent lorsqu'ils essaient de recruter de nouveaux immigrants, environ quatre sur dix ont mentionné le manque de compétences linguistiques des candidats. De même, lorsqu'on a demandé aux employeurs d'évaluer l'importance de certains obstacles potentiels, les compétences linguistiques ont obtenu le score le plus élevé (3,4 sur un maximum de 4).

Un certain nombre d'enjeux culturels ont été assimilés à des obstacles au recrutement de nouveaux immigrants par les organisations communautaires. Une part importante d'employeurs communautaires ont mentionné différents obstacles au recrutement des candidats : le manque de **connaissance du contexte canadien** (23 %) et le manque d'**expérience acquise au Canada** (19 %). Huit pour cent ont reconnu que les **pratiques d'embauche de leur propre organisation ne sont pas adaptées aux réalités culturelles**, ce qui peut constituer un obstacle important au recrutement d'immigrants et de membres des minorités visibles. (Le fait que seulement 8 % des organisations communautaires soient conscientes des préjugés subtils qui se glissent dans les processus d'embauche ne signifie pas que le problème n'est pas plus répandu.)

Certains employeurs communautaires étaient préoccupés par la difficulté que représente l'évaluation des **titres de compétences étrangers** (cet enjeu a reçu le score moyen de 2,04 sur 4 pour ce qui est de son importance), mais le fait que seulement 12 % des employeurs aient choisi cet enjeu dans la liste d'obstacles possibles qui leur était présentée peut laisser croire que l'évaluation des titres de compétences n'est pas un problème aussi important pour les organisations communautaires que pour les autres organisations. Par contre, une plus grande proportion d'employeurs (19 %) ont mentionné que le manque de candidats qualifiés dans les

groupes des nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles est une raison pour laquelle on n'embauche pas de membres de ces groupes; des problèmes relatifs à la reconnaissance des titres de compétences peuvent être en cause, même s'ils ne sont pas explicitement évoqués.

Une note : à noter que pour des raisons méthodologiques et en raison de la prochaine actualisation de l'enquête Les repères dans le secteur ce sondage n'a pas été envoyé aux organisations québécoises.

Le manque de candidats : un point de divergence

Il est intéressant de souligner que lorsque les employeurs du secteur communautaire réfléchissent aux raisons pour lesquelles leur organisation n'embauchait pas davantage de nouveaux immigrants et de membres des minorités visibles, un employeur sur cinq (19 %) disait **ne pas recevoir de demande d'emploi de la part des membres de ces groupes**. Cette affirmation ne ressort pas beaucoup dans la documentation portant sur les autres secteurs. Cela peut dépendre de facteurs géographiques (les organisations communautaires étant situées dans des collectivités où la diversité est moindre), de la petite taille de beaucoup d'organisations communautaires (qui peut faire en sorte qu'elles sont moins connues et moins capables d'afficher les postes vacants), ou d'autres facteurs.

1. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080402/dq080402a-eng.htm>

2. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/071204/dq071204a-eng.htm>

NOTE AU SUJET DE LA PRÉSENTATION SIMULTANÉE DES IMMIGRANTS ET DES MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES AUX FINS DE LA DISCUSSION

Les nouveaux immigrants et les membres des minorités visibles sont deux groupes distincts mais qui se chevauchent. Selon le Recensement de 2006, les membres des minorités visibles (que Statistique Canada définit comme les « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ») représentaient alors 16,2 pour cent¹ de la population canadienne, tandis que les immigrants, des personnes nées à l'étranger (à l'exclusion des travailleurs étrangers temporaires et des détenteurs d'un permis de travail ou d'un visa d'étudiant), représentaient 19,8 pour cent² de la population. Les nouveaux immigrants sont définis comme les personnes ayant immigré au Canada au cours des cinq dernières années. Le présent document porte à la fois sur les nouveaux immigrants et sur les membres des minorités visibles, parce que le Conseil RH a découvert que ces deux groupes sont sous-utilisés comme source de talents pour le secteur. Même si d'importantes distinctions s'imposent relativement à ces deux groupes, leurs défis sont interreliés dans une grande mesure pour ce qui est du marché du travail.

Pour aller de l'avant : de bonnes pratiques provenant du secteur communautaire et d'autres secteurs

Environ la moitié (54 %) des organisations communautaires disaient réussir à embaucher et à garder de nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles. Approximativement une sur cinq (20 %) a essayé d'embaucher des candidats de ces groupes, mais a éprouvé certaines difficultés (pour attirer les candidats, les embaucher ou les garder). Et 23 % des employeurs affirmaient qu'ils n'avaient pas eu l'occasion d'embaucher des membres de ces groupes; la proportion des employeurs qui donnaient cette réponse était plus élevée (34 %) parmi les petites organisations.

Quant aux employeurs communautaires qui ont réussi à embaucher de nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles, lorsqu'on leur a demandé de préciser les pratiques qu'ils avaient trouvées dans la documentation et qui les avaient aidés, voici les pratiques les plus souvent citées :

- l'élimination des préjugés subtils lors du processus d'embauche (37 %)
- les programmes de stage et de mentorat (32 %)
- la communication de renseignements et une formation avant emploi destinées aux candidats nouveaux immigrants ou membres des minorités visibles (19 %)

Outre ces efforts visant à faciliter la transition des employés vers le milieu de travail, RHDCC émet quelques recommandations afin d'établir des contacts avec un bassin plus important de candidats, notamment : affichage de poste dans une plus grande variété d'endroits; collaboration avec les organismes d'aide à l'établissement des immigrants; réseautage grâce à des organisations et à des activités ciblant spécifiquement les chercheurs d'emploi immigrants ou membres des minorités visibles.

Même si toutes les organisations disposent de ressources limitées pour mener leurs activités, les organisations communautaires (surtout les plus petites, qui constituent une grande partie du secteur) sont moins en mesure d'investir dans les pratiques de recrutement qui permettraient d'intégrer de nouveaux immigrants et des membres des minorités visibles à la main-d'œuvre communautaire. Les employeurs communautaires ont cité plusieurs formes de soutien qui pourraient être facilitant afin d'accroître la diversité de leur main-d'œuvre, entre autres :

- une aide pour la formation linguistique et la communication
- des programmes de formation à la culture canadienne destinés aux nouveaux arrivants, afin de les aider à s'adapter aux milieux de travail canadiens
- une aide pour des programmes de stage, d'apprentissage et de transition
- une aide pour développer des processus de recrutement qui soient adaptés aux différentes cultures

Conseil RH pour le secteur communautaire

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'œuvre. En tant que **rassembleur**, il réunit les gens et favorise l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, il acquiert des connaissances et améliore notre compréhension au sujet de la main-d'œuvre communautaire.