



**MÉMOIRE**  
**PRÉSENTÉ À**  
**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**  
**COMME EXIGENCE PARTIELLE**  
**DE LA MAÎTRISE, GESTION DES ORGANISATIONS**

**PAR**  
**MOUSTAPHA KA**

**EXPLORATION DE LA PERCEPTION DES POLITIQUES D'IMMIGRATION  
SUR L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS QUALIFIÉS  
DANS LES PME ET LES GRANDES ENTREPRISES : UNE ÉTUDE  
QUALITATIVE COMPARATIVE DES ASSOCIATIONS DE MIGRANTS  
D'EMPLOYEURS ET LES ADMINISTRATEURS REGIONALES DES  
RÉGIONS DU SAGUENAY, DU BAS-SAINT-LAURENT ET DE LA MAURICIE.**

Août 2025

## RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur l'exploration des perceptions qu'ont les associations de migrants, les employeurs et les administrateurs régionaux des politiques d'immigration, autant fédérales que provinciales, et de leur influence sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. L'objet du mémoire vise à démontrer comment les représentations et expériences des principaux acteurs régionaux mettent en lumière, au-delà des chiffres, les mécanismes, obstacles et leviers qui modulent la trajectoire professionnelle des immigrants qualifiés : barrières linguistiques et culturelles, complexités administratives, reconnaissance des compétences, pratiques de soutien et ressources institutionnelles.

L'analyse empirique qualitatives, fondée sur des entretiens auprès d'acteurs régionaux, examine précisément l'impact de mécanismes institutionnels locaux comme la formation linguistique, le mentorat, et les partenariats publics-privés. En s'appuyant sur les théories de la régionalisation et du transfert de politiques, la recherche précise que l'adaptabilité et la robustesse des initiatives locales conditionnent la réussite de l'intégration professionnelle et sociale des immigrants, malgré des politiques nationales parfois restrictives ou complexes.

L'étude met en perspective les particularités régionales : Saguenay (pôle industriel), Bas-Saint-Laurent (secteur académique et technologique), Mauricie (mixte industriel/traditionnel et innovation), offrant ainsi une pluralité de points de vue sur les conditions et défis de l'intégration. Le travail montre que la perception de l'impact des politiques varie selon le type d'entreprise (PME vs grandes entreprises), la présence de réseaux d'accueil, et la capacité des institutions à reconnaître les compétences internationales des immigrants.

En conclusion, il ressort que la simplification des processus administratifs (relatifs à l'accès à l'emploi et la résidence), la reconnaissance des diplômes et de l'expérience internationale des immigrants, ainsi que la formation des gestionnaires à la diversité, sont perçues par les acteurs régionaux comme des leviers essentiels pour optimiser l'intégration des immigrants qualifiés et maximiser leur contribution à la vitalité socio-économique des régions étudiées.

**Mots clés : Perceptions, politiques d'immigration, intégration professionnelle, immigrants qualifiés, PME, grandes entreprises, Saguenay, Bas-Saint-Laurent, Mauricie.**

## DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

- **Mon cher père, Gora KA** : Pour tous les sacrifices et efforts consentis afin de nous voir réussir dans la vie. Que le Tout-Puissant le guide, le protège et lui accorde une longue vie ainsi qu'une santé florissante.
- **Ma douce et tendre mère, Mbayang NDIAYE** : Celle qui m'a offert une éducation exemplaire et un amour inestimable, m'apportant épanouissement et sérénité dans cette vie. Que son chemin soit toujours parsemé de bonheur.
- **Père Ibrahima KA** : Pour ses conseils empreints de sagesse et ses orientations bienveillantes. Votre soutien inconditionnel a été un pilier dans mon parcours, et ma reconnaissance envers vous est éternelle. Que Dieu veille sur vous et votre famille.
- **Mes adorables petites sœurs : Ndeye Fama KA, Fatimata KA et les jumelles, Adama et Awa KA**, : Vous qui êtes une source constante de soutien, d'amour et d'affection. Vous occupez une place spéciale dans mon cœur et mon amour pour vous est sans fin. Merci d'être ces étoiles lumineuses qui embellissent ma vie.

## REMERCIEMENTS

Louange à Allah, le Miséricordieux, le Très Miséricordieux ;

Que la paix et le salut soient sur Son prophète Seydina Muhammad.

Compléter ce mémoire n'a été possible qu'en combinant plusieurs ressources, efforts et soutiens qui ont jalonné ce parcours.

En premier lieu, je tiens à exprimer ma profonde gratitude au **Professeur Erick Chamberland**, mon directeur de recherche, pour ses conseils éclairés, sa disponibilité et son accompagnement bienveillant. Votre dévouement et votre engagement ont été essentiels dans ma progression, et je vous remercie sincèrement pour le temps précieux que vous avez consacré à m'encadrer.

Je souhaite également accorder une reconnaissance particulière à **Daba FAYE**, dont la sympathie, l'humilité et les conseils constants ont été une source d'encouragement à Chicoutimi. Vous avez su illuminer ce chemin avec une amitié sincère et une présence précieuse à mes côtés. Sans conteste, ma plus belle rencontre dans ce cadre si singulier.

À toutes ces âmes bienveillantes et ressources inestimables qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail, que Dieu vous bénisse et vous récompense abondamment.

## Table des matières

RÉSUMÉ.....	i
DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS .....	i
CHAPITRE 1 .....	1
INTRODUCTION.....	1
1.1. Présentation du sujet.....	1
Contexte global de la migration qualifiée.....	1
1.2. Importance de l'immigration pour l'économie locale des régions étudiées .....	2
1.3. Problématique de l'étude .....	4
1.4. Objectifs de l'étude.....	6
CHAPITRE 2 .....	9
CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL .....	9
2.1. Aperçu de l'immigration au Canada.....	9
2.2. Théories sur l'immigration .....	14
2.2.1. Théorie du capital social et régionalisation de l'immigration .....	14
2.2.2. Théorie de la migration des jeunes adultes.....	16
2.2.3. La théorie des réseaux migratoires .....	19
2.2.4. La théorie sur la régionalisation de l'immigration au Québec .....	20
2.2.5. Théorie de l'immigration du multiculturalisme et de l'inter culturalisme ...	23
2.2.6. Théorie du capital humain .....	24
2.2.7. Théorie sur la relation entre l'immigration et l'entrepreneuriat .....	25
2.2.8. Aperçue de la théorie centrale de l'étude : la régionalisation.....	27
2.3. Politiques d'immigration et leurs objectifs.....	35
2.3.1. Politiques publiques.....	36
2.4. Théories sur l'intégration professionnelle .....	45

2.5. Objectifs et pratiques de l'intégration professionnelle .....	48
2.6. Différences entre les pme et les grandes entreprises .....	51
2.7. Intégration des considérations théoriques.....	53
2.7.1 croisement des types d'immigration et des politiques afférentes .....	53
2.8. Pertinence et actualité des politiques : focus sur la régionalisation .....	56
2.8.1. PARRI et la théorie de la régionalisation .....	56
2.8.2. Autres politiques et programmes analysés à l'aune de la régionalisation ....	57
2.9. Croisement des pratiques d'intégration avec la théorie de la régionalisation .....	60
2.9.1. Application de la théorie de la régionalisation au programme d'installation et d'accompagnement.....	62
2.9.2. Application de la théorie de la régionalisation aux programmes de formation et de développement.....	63
2.9.3. Application de la théorie de la régionalisation des politiques d'inclusion et de lutte à la discrimination .....	63
2.10. Propositions de recherche à étudier empiriquement.....	64
2.10.1. Propositions à l'étude .....	64
CHAPITRE 3 .....	65
METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	65
3.1. Méthodes qualitatives .....	67
3.1.1. Caractéristiques des méthodes qualitatives .....	68
3.1.2. Avantages des méthodes qualitatives.....	70
3.1.3. Limites des méthodes qualitatives.....	70
3.2. Analyse documentaire.....	71
3.2.1. Étapes de l'analyse documentaire.....	72
3.3. Justification des choix méthodologiques .....	73
3.3.1. Choix d'une approche qualitative.....	73
3.3.2. Méthode d'échantillonnage .....	74
3.3.3. Techniques de collecte de données .....	74

3.3.4. Analyse des données .....	74
3.3.5. Fiabilité et validité .....	74
3.4. Dispositif méthodologique spécifique .....	75
3.5. Préparation du matériel pour analyse .....	80
3.6. Résultats anticipés et informations supplémentaires .....	81
3.7. Cadre opératoire .....	81
3.7.1. Présentation des thèmes pour les associations représentatives des employeurs .....	82
3.7.2. Présentation des thèmes pour les associations représentatives des immigrants .....	83
3.7.3. Présentation des thèmes pour les autorités régionales ou municipales .....	84
3.7.4. Synthèse comparative .....	85
3.7.5. Proposition de nouveaux thèmes pour enrichir l'analyse .....	86
CHAPITRE 4 .....	88
LAURENT ET DE LA MAURICIE .....	88
4.1. Présentation des régions et de leur tissu économique .....	88
4.1.1. Les profils de la main-d'œuvre .....	89
4.1.1.1. Profil de la main-d'œuvre au Saguenay .....	89
4.1.1.2. Profils des employeurs .....	92
4.1.1.2.2. Profil des employeurs dans la région du Bas-Saint-Laurent .....	93
4.1.1.2.3. Profil des employeurs dans la région de la Mauricie .....	94
4.1. Impact sur les PME .....	95
4.2.1 Saguenay .....	96
4.2.2 Bas-Saint-Laurent .....	97
4.2.3 Mauricie .....	98
4.2. Impact sur les grandes entreprises .....	100
4.2.1. Saguenay : Forces et Enjeux des Grandes Entreprises .....	100
4.2.2. Le Bas-Saint-Laurent : Forces et Enjeux des Grandes Entreprises .....	102

4.2.3. La Mauricie : Forces et enjeux des grandes entreprises .....	103
4.3. Analyses des résultats des thèmes des différentes associations.....	109
4.3.1. Analyse des résultats des thèmes des associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude .....	109
4.3.1.1. Analyse des répondants des associations représentatives des employeurs.....	125
4.3.2. Analyse des résultats des thèmes des associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude .....	127
4.3.2.1. Analyse des répondants des associations représentatives des immigrants.....	147
4.3.3. Analyse des résultats des thèmes des associations représentatives des autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude.....	149
4.3.3.1. Analyse des répondants des associations représentatives des autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude .....	168
4.3.4. Synthèse des analyses des associations représentatives des employeurs, des associations représentatives des immigrés et des autorités régionales ou municipales.....	170
4.4. Discussion.....	174
5. CONCLUSION .....	179
5.1. Résume des principaux résultats.....	179
5.2. Limites de la recherche.....	181
5.3. Perspectives futures .....	182
LISTE DE RÉFÉRENCES.....	183
ANNEXE 1.....	201
ANNEXE 2.....	201
ANNEXE 3.....	201
ANNEXE 4 : .....	201

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1 : SYNTHESE THEORIE DE LA REGIONALISATION / THEORIE DE LA MIGRATION DES JEUNES ADULTES.....</b>	<b>29</b>
<b>TABLEAU 2 : MODELE VI-VM-VD DE LA REGIONALISATION.....</b>	<b>39</b>
<b>TABLEAU 3 : MECANISMES GENERAUX DES POLITIQUES D'IMMIGRATION ET DES PRATIQUES D'INTEGRATION.....</b>	<b>41</b>
<b>TABLEAU 4 : TABLEAU CONSOLIDE : POLITIQUES ET PROGRAMMES D'IMMIGRATION.....</b>	<b>47</b>
<b>TABLEAU 5 : SYNTHESE DES OBJECTIFS DE L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE ET LES PRATIQUES DE L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE .....</b>	<b>56</b>
<b>TABLEAU 7 PRESENTATION DES THEMES POUR LES ASSOCIATIONS REPRESENTATIVES DES EMPLOYEURS.....</b>	<b>86</b>
<b>TABLEAU 8 PRESENTATION DES THEMES POUR LES ASSOCIATIONS REPRESENTATIVES DES IMMIGRANTS .....</b>	<b>87</b>
<b>TABLEAU 9 PRÉSENTATION DES THÈMES POUR LES ASSOCIATIONS REPRÉSENTATIVES DES AUTORITÉS RÉGIONALES OU TERRITOIRE....</b>	<b>88</b>
<b>TABLEAU 10 THEMES ASSOCIES AUX ASSOCIATIONS ETUDIEES.....</b>	<b>89</b>
<b>TABLEAU 11 : PRESENTATION DES NOUVEAUX THEMES POUR LES ASSOCIATIONS REPRESENTATIVES DES EMPLOYEURS.....</b>	<b>90</b>
<b>TABLEAU 12 : PRESENTATION DES NOUVEAUX THEMES POUR LES ASSOCIATIONS REPRESENTATIVES DES IMMIGRANTS.....</b>	<b>91</b>
<b>TABLEAU 13 : PRESENTATION DES THEMES POUR LES ASSOCIATIONS REPRESENTATIVES DES AUTORITES REGIONALES OU MUNICIPALES.....</b>	<b>92</b>
<b>TABLEAU 14 : SYNTHESE DES IMPACTS DES POLITIQUES D'IMMIGRATION SUR L'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS QUALIFIES DANS LES PME ET LES GRANDES ENTREPRISES DES REGIONS DU SAGUENAY, DU BAS-SAINT-LAURENT ET DE LA MAURICIE .....</b>	<b>108</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE 1 : TAUX D'ACCROISSEMENT MIGRATOIRE TOTAL, QUEBEC ET RESTE DU CANADA, 1972-2023.....</b>	23
<b>FIGURE 2 : IMPACT DES POLITIQUES MIGRATOIRES SUR LE RECRUTEMENT.....</b>	113
<b>FIGURE 3 : INITIATIVES DES ENTREPRISES POUR L'INTEGRATION.....</b>	115
<b>FIGURE 4 : ADAPTABILITE ORGANISATIONNELLE FACE A LA DIVERSITE CULTURELLE.....</b>	118
<b>FIGURE 5 : INITIATIVES SPECIFIQUES DES ASSOCIATIONS.....</b>	121
<b>FIGURE 6 : INNOVATION RH ET ATTRACTIVITE REGIONALE.....</b>	124
<b>FIGURE 7 : RECONNAISSANCE ET CERTIFICATION DES COMPETENCES.....</b>	130
<b>FIGURE 8 : EXPERIENCES AVEC LES SERVICES D'ETABLISSEMENT REGIONAUX.....</b>	134
<b>FIGURE 9 : STRATEGIES POUR SURMONTER LES OBSTACLES D'INTEGRATION.....</b>	137
<b>FIGURE 10 : BARRIERES LINGUISTIQUES ET CULTURELLES.....</b>	141
<b>FIGURE 11 : IMPORTANCE DES RESEAUX SOCIAUX COMMUNAUTAIRES.....</b>	144
<b>FIGURE 12 : ALIGNEMENT DES POLITIQUES PROVINCIALES ET FEDERALES.....</b>	149
<b>FIGURE 13 : SOUTIEN INSTITUTIONNEL LOCAL POUR AMELIORER L'ATTRACTIVITE.....</b>	153
<b>FIGURE 14 : IMPACT DES POLITIQUES SUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE REGIONAL.....</b>	157
<b>FIGURE 15 : MESURE DE LA SATISFACTION DES IMMIGRANTS ENVERS LES SERVICES PUBLICS LOCAUX.....</b>	160
<b>FIGURE 16 : STRATEGIES POUR ENCOURAGER LES IMMIGRANTS A S'ETABLIR DURABLEMENT.....</b>	162

## **LISTE DES SIGLES**

DIM : Diplômés Internationaux en Médecine

EBPM : Evidence Based Policymaking

ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire

HCR : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés

IRCC : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

MIFI : Ministre de l'immigration, de la Francisation et de l'Intégration

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PARRI : Programme d'Appui aux Régions en Recrutement International

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Programme de Mobilité Internationale

PPTPD : Programme de Permis de Travail Post Diplôme

PRAIDA : Programme Régional d'Accueil et d'Intégration des Demandeurs d'Asile

PRTQ : Programme Régulier des Travailleurs Qualifiés

PTET : Programme des Travailleurs Etrangers Temporaires

R et D : Recherche et Développement

RNP : Résidents Non Permanents

SAI : Services d'aide à l'installation

TI : Technologies de l'Information

TIC : Technologies de l'information et de la communication

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

VD : Variable Dépendante

VI : Variable Indépendante

VM : Variable Médiane

## CHAPITRE 1

### INTRODUCTION

À l'heure actuelle, alors que les flux migratoires s'intensifient dans le monde entier et que la mondialisation progresse, l'intégration des travailleurs immigrés qualifiés est devenue une question d'actualité. C'est non seulement un problème aigu pour la plupart des petites et moyennes entreprises, mais aussi pour les plus grandes entreprises qui bénéficient de la diversité des compétences apportées par ces travailleurs. En particulier, les régions canadiennes donnent l'occasion d'étudier de plus près la perception des politiques d'immigration sur l'intégration professionnelle des travailleurs qualifiés en fonction de l'avis des associations de migrants, d'employeurs et les administrations régionales.

Dans ce contexte, ce premier chapitre comprendra les parties suivantes : la présentation du sujet, la problématique de l'étude, les objectifs de l'étude et la question de recherche.

#### 1.1. Présentation du sujet

La présentation du sujet portera sur le contexte global de la migration qualifiée. Seront également abordés l'importance de l'immigration pour l'économie locale de ces régions.

##### Contexte global de la migration qualifiée

La situation migratoire mondiale apparaît aujourd'hui comme un enjeu majeur aux effets socio-économiques qui mobilisent tant les décideurs politiques internationaux que les gouvernements nationaux, comme le souligne Guenaou (2023). Selon cet auteur, il est fondamental que les politiques d'immigration visent à trouver un équilibre entre la protection des droits humains et la satisfaction des besoins économiques, afin d'optimiser l'intégration des migrants qualifiés.

Les migrants subsahariens, en particulier, affrentent des barrières significatives à leur intégration professionnelle, notamment des obstacles linguistiques, culturels et administratifs (Sani et al., 2022). Ce cas illustre la complexité des dynamiques d'intégration, et met en évidence la nécessité d'un accompagnement spécifique pour surmonter ces difficultés.

Le rôle des migrants qualifiés dans le transfert de compétences et l'innovation est déterminant pour la compétitivité des secteurs économiques locaux. Toutefois, ce potentiel est restreint par des législations restrictives dans les pays du Nord, oscillant entre volonté d'attirer les talents et mise en place de barrières administratives (Idrissi, 2023). Djelti (2021) insiste également sur le fait que ce sont souvent ces migrants qualifiés qui favorisent la diffusion des technologies et des savoirs, même si leur impact demeure limité par la réglementation, et appelle ainsi à des politiques d'immigration plus flexibles en faveur de ces talents étrangers.

Par ailleurs, le financement issu des transferts de la diaspora occupe une place centrale dans l'économie des pays d'origine, avec un potentiel de développement considérable lorsqu'il est soutenu par des politiques incitatives adaptées (Coly, 2020). Les investissements directs de la diaspora peuvent en effet renforcer l'économie locale, pour peu que les politiques adoptées encouragent la sécurisation et l'utilisation productive de ces fonds.

Obbad (2023) rappelle que l'ouverture des politiques d'immigration pourrait offrir davantage de possibilités aux diasporas, considérées comme des réservoirs de compétences stratégiques. Il est donc essentiel de valoriser ces réseaux tout au long du parcours migratoire.

Les critères de sélection des migrants qualifiés, tels que soulignés par Haziza et Penot (2020), intègrent la formation académique, les compétences linguistiques, l'expérience professionnelle et la capacité d'intégration économique et sociale, offrant ainsi une vision globale et structurée pour bâtir des politiques cohérentes.

En conclusion, l'immigration qualifiée représente un défi socioéconomique considérable pour les orientations politiques. Une posture nuancée est préconisée : il s'agit de trouver un juste équilibre entre les impératifs économiques et le respect des droits humains, afin de renforcer l'intégration des migrants qualifiés et d'optimiser l'apport de la mobilité internationale au développement local.

## 1.2. Importance de l'immigration pour l'économie locale des régions étudiées

L'immigration joue un rôle fondamental dans le dynamisme économique des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Selon Filip et Branașco

(2021), elle stimule la performance économique locale, favorise l'adoption des innovations technologiques et encourage une culture entrepreneuriale et compétitive. Cette dynamique s'observe tout particulièrement dans les secteurs où la pénurie de main-d'œuvre est la plus marquée, car l'immigration permet d'y répondre de manière ciblée.

Cependant, il est important de souligner le paradoxe identifié par Fortin (2024) : si l'immigration répond efficacement aux besoins spécifiques de certains secteurs, elle ne permet pas de résorber la pénurie globale de main-d'œuvre et, dans certains cas, peut même accentuer le déséquilibre général du marché de l'emploi. Cette situation s'explique notamment par l'effet d'appel que l'immigration crée dans les secteurs qui recrutent activement, ce qui peut détourner la main-d'œuvre locale ou étrangère d'autres domaines également en déficit, exacerbant la concurrence entre secteurs pour attirer les talents.

À titre d'exemple, Gutierrez (2020) montre que les immigrants représentent plus du tiers des professionnels des technologies de l'information et de la communication (TIC) au Canada, illustrant la façon dont leur présence contribue à combler les pénuries spécifiques de talents, en particulier au Québec. Ces trois arguments – impact sur l'économie, réponse ciblée aux besoins des secteurs, et spécialisation dans les domaines clés – permettent de comprendre comment l'immigration façonne l'équilibre régional du marché du travail.

Dans une perspective plus large, Auriol et Rapport (2021) rappellent que les flux internationaux de biens, de capitaux et de personnes (dont les immigrants) stimulent la croissance et la productivité nationale.

Cependant, l'apport des immigrants se heurte parfois à des défis structurels. Selon Champagne et al. (2023), le salaire réel moyen des nouveaux arrivants reste inférieur à celui des non-immigrants, ce qui peut avoir un effet modérateur sur la croissance globale des salaires dans la région. Cela met en lumière la nécessité d'accompagner l'intégration, afin de maximiser le potentiel économique de la migration qualifiée.

Enfin, des politiques d'immigration trop restrictives, comme l'illustrent Ayedadjou et al. (2024), compliquent le recrutement international de talents et nuisent ainsi à la compétitivité des entreprises locales, notamment celles en quête de compétences rares.

En somme, l'immigration représente à la fois une solution directe pour pallier certains besoins sectoriels, et un enjeu structurel qui, s'il est mal équilibré par les politiques publiques, peut amplifier certains défis du marché du travail régional. Cette

double dimension doit guider la réflexion autour des politiques d'intégration et de gestion des talents immigrés dans les régions étudiées.

Dans la section suivante, nous aborderons la problématique de notre recherche.

### 1.3. Problématique de l'étude

Ayant constaté que les politiques d'immigration influencent fortement les conditions d'intégration professionnelle des immigrants qualifiés, et observant que ces immigrants rencontrent des difficultés persistantes, notamment en matière de reconnaissance des qualifications et d'accès à l'emploi correspondant à leurs compétences, la problématique centrale qui se pose est la suivante : malgré les discours politiques favorables à l'accueil des talents, les mécanismes actuels d'intégration restent insuffisants pour garantir une pleine participation des immigrants qualifiés au marché du travail local, autant dans les PME que dans les grandes entreprises.

La reconnaissance des qualifications étrangères constitue l'un des principaux freins à l'intégration des immigrants qualifiés. Les processus de validation par les associations et ordres professionnels canadiens s'avèrent souvent longs, complexes et peu transparents, ce qui limite l'accès aux professions exercées antérieurement par les immigrants (Bédard, 2020 ; Duchesne et al., 2023). De plus, de Champlain et al. (2023) notent que l'approche transdisciplinaire dans la reconnaissance des acquis expérientiels demeure sous-exploitée, ce qui réduit l'efficacité des mesures existantes pour valoriser les compétences étrangères.

Par ailleurs, les compétences linguistiques sont une autre barrière majeure à l'intégration, car une préparation insuffisante aux exigences linguistiques professionnelles limite la capacité des immigrants à s'insérer efficacement dans la vie active (Bibeau et al., 2024), tout en impactant les relations de travail et leur intégration dans les entreprises locales.

Les statistiques montrent également que le niveau de scolarisation élevé des immigrants qualifiés ne se traduit pas systématiquement par un meilleur accès à l'emploi, ce qui révèle l'existence de barrières structurelles telles que la non-reconnaissance des diplômes, la discrimination et le manque de réseaux sociaux professionnels (El-Hage et al., 2020). Récemment, la décision du gouvernement québécois de restreindre l'accès aux services d'emploi pour les travailleurs étrangers temporaires ajoute un obstacle supplémentaire, limitant les dispositifs d'accompagnement essentiels à une intégration

réussie, et ce particulièrement dans les régions où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée se fait sentir (Duckett Zamor et Gonzalez, 2025).

Sur le plan international, l'exemple des politiques françaises démontre combien des critères d'éligibilité restrictifs pour les travailleurs qualifiés non-européens, comme l'exigence d'un contrat de travail préalable et d'une rémunération élevée, compliquent l'accès au marché du travail et nuisent à la rétention des talents (Mayda et al., 2023). Par ailleurs, la discrimination systémique, qu'elle soit institutionnelle ou sociale, aggrave ces inégalités et réduit encore l'accès des immigrants qualifiés à des postes correspondants à leurs compétences, en particulier dans les grandes entreprises (Bernadet, 2022). D'autres politiques, comme en Suisse (Lam, 2024), créent aussi des obstacles indirects à la constitution de réseaux professionnels locaux, freinant ainsi l'intégration rapide et durable.

Au Canada, malgré certains programmes de soutien, environ 20 % des emplois exigent l'autorisation d'un ordre ou d'un organisme de réglementation, limitant considérablement l'accès direct des nouveaux arrivants à ces professions (Van Winkle, 2021). D'après Porras (2022), même au Québec, les politiques actuelles sont jugées insuffisantes pour lever les réelles barrières auxquelles se heurtent les travailleurs qualifiés, qu'il s'agisse de reconnaissance des diplômes, de lourdeurs administratives ou de lutte contre la discrimination.

Enfin, il faut souligner que les politiques restrictives, externes (quotas, exigences financières, compétences linguistiques) et internes (renouvellement ou retrait de permis, transition vers la résidence permanente), complexifient et parfois limitent l'accès d'immigrants qualifiés au marché du travail, accentuant la difficulté d'intégration dans les PME comme dans les grandes entreprises (Cisse, 2023).

En somme, si les politiques d'immigration actuelles entendent répondre à la nécessité d'attirer une main-d'œuvre qualifiée, elles génèrent en pratique de multiples obstacles qui contraignent l'intégration professionnelle efficace de ces talents. La reconnaissance des qualifications, la réduction de la discrimination et l'assouplissement des conditions d'admission apparaissent ainsi comme des leviers essentiels pour une intégration réussie des immigrants qualifiés, au bénéfice à la fois des entreprises locales, régionales et de l'économie générale.

## 1.4. Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette recherche est d'apprécier comment les différentes politiques d'immigration sont perçues en termes d'influence sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés au sein des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que des grandes entreprises dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

Les objectifs spécifiques sont :

- Identifier les obstacles institutionnels à l'intégration professionnelle.
- Analyser les effets des politiques de régionalisation sur les trajectoires migratoires.
- Comprendre le rôle des acteurs locaux dans le processus d'intégration.

Cette étude vise ainsi à recueillir et à analyser les avis et expériences des associations de migrants, des employeurs et des administrateurs régionaux afin de mieux comprendre les raisons sous-jacentes à l'impact de ces politiques, tout en demeurant conscient que leur perception ne permet pas d'en mesurer l'ampleur ou l'intensité de façon causale, mais d'en apprécier les mécanismes et les conditions selon les parties prenantes concernées.

### • **Justification du choix des régions**

Les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie ont été choisies en raison de leurs caractéristiques distinctives au sein du marché du travail, ce qui permet une analyse comparative des contextes d'intégration des immigrants qualifiés.

1. **Diversité régionale** : Le Saguenay se démarque comme un pôle industriel, le Bas-Saint-Laurent est reconnu pour sa forte présence du secteur académique et technologique, tandis que la Mauricie se distingue par une combinaison d'un tissu industriel traditionnel et de nouvelles dynamiques économiques.
2. **Diversité des perspectives** : Cette sélection offre la possibilité d'explorer et de comparer les points de vue de différents acteurs sur les obstacles et les facilitateurs de l'intégration professionnelle, et de mettre en lumière des conditions ou mécanismes communs susceptibles d'inspirer d'autres régions confrontées à des défis similaires.
3. **Accessibilité des données** : Enfin, la présence de collaborations actives avec des associations et des institutions locales dans ces régions enrichit l'étude, en

permettant un accès privilégié à des données qualitatives et quantitatives ainsi qu'à des participants pour des entretiens approfondis et des études de cas adaptés au contexte régional. Cette approche vise donc à mieux comprendre la nature perçue de l'impact des politiques, au-delà d'une simple mesure quantitative, en tenant compte des dynamiques régionales et des expériences des principaux acteurs concernés.

### 1.5. Questions de recherche

La question centrale de cette recherche est la suivante : Comment les politiques d'immigration actuelles influencent-elles le champ d'action des employeurs et des immigrants qualifiés en matière d'intégration professionnelle dans les PME et grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie ?

Dans le premier chapitre de notre étude, nous avons exposé la diversité et la complexité des défis auxquels sont confrontés les immigrants qualifiés lors de leur processus d'intégration professionnelle, souvent dès leur arrivée et en lien direct avec les dispositifs des politiques d'immigration en vigueur. Comme le précisent De Champlain et al. (2023), cette liste de défis n'est pas exhaustive et doit être complétée par des problématiques documentées notamment par Bédard, Duchesne et leurs collaborateurs (2023). Malgré ces difficultés, l'immigration qualifiée demeure largement perçue comme un levier pour la vitalisation économique régionale. Filip et Branașco (2021) soulignent d'ailleurs que la présence d'immigrants stimule les performances économiques et l'innovation dans les territoires concernés.

Pourtant, ces professionnels qualifiés rencontrent des obstacles d'ordre professionnel et social qui freinent leur intégration et les empêchent souvent de valoriser pleinement leur potentiel sur le marché du travail régional.

Plusieurs réformes récentes, tant au niveau fédéral que provincial, ont considérablement modifié le contexte de l'immigration économique. Ainsi, au niveau fédéral, des mesures ont été introduites pour restreindre l'accès et renforcer le contrôle du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET). Par exemple, le rapport d'Obokata (2023) dénonce le risque d'exploitation et les conditions de travail parfois précaires auxquelles sont exposés les travailleurs de ce programme.

À cet égard, la récente déclaration du ministre fédéral Randy Boissonneault (2024) annonçant une réduction significative du nombre de travailleurs étrangers temporaires, notamment dans les emplois à bas salaire, risque d'accentuer les difficultés

de recrutement pour les entreprises locales (Ayedadjou et al., 2024). Pour le Québec, des mesures provinciales telles que le gel temporaire du PTET et la limitation de l'autonomie de développement institutionnel, ainsi que la réduction des ressources financières accordées à l'accueil des étudiants étrangers (Radio-Canada, 2024 ; Champagne, 2024), visent à gérer de manière responsable les ressources publiques et linguistiques. Néanmoins, cela pose la question de l'équilibre à trouver entre satisfaction des besoins économiques du marché régional et maintien des équilibres socioculturels.

Par ailleurs, la récente imposition d'un quota de 25 % de dossiers acceptés par pays d'origine dans le cadre du Programme régulier des travailleurs qualifiés (PRTQ) par le gouvernement du Québec (Champagne, 2024) illustre une volonté de diversification des flux migratoires en évitant la surreprésentation d'une seule nationalité. Cette mesure, bien qu'orientée vers un meilleur équilibre, peut néanmoins limiter certaines communautés et influer sur la composition des bassins de recrutement.

En définitive, l'analyse de ces diverses politiques montre que chaque réforme, et chaque adaptation, répercute ses effets jusqu'au niveau local, que ce soit dans le Saguenay, le Bas-Saint-Laurent ou la Mauricie, et confronte entreprises et institutions à des ajustements constants. Seule une compréhension fine de la perception de ces politiques permettra d'identifier les leviers d'amélioration nécessaires pour faire converger prospérité économique et cohésion sociale au sein des régions étudiées.

## CHAPITRE 2

### CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Le deuxième chapitre de notre étude se concentre sur le cadre théorique et conceptuel de la compréhension de l'impact des politiques d'immigration.

Il examinera la compréhension de l'immigration et les différentes théories sur l'immigration. En outre, ce chapitre analysera les politiques d'immigration et leurs objectifs. Les théories sur l'intégration professionnelle des immigrants seront abordées. Ce chapitre explorera également les objectifs et pratiques de l'intégration professionnelle. Les différences entre les PME et les grandes entreprises en termes d'intégration professionnelle des immigrants qualifiés seront également examinées. Enfin, ce chapitre présentera la proposition de recherche.

#### 2.1. Aperçu de l'immigration au Canada

"L'immigration désigne le processus par lequel des individus ou des groupes quittent leur pays d'origine pour s'établir durablement dans un autre pays, souvent motivés par des raisons économiques, politiques ou sociales." (Simon, 2015).

Il est essentiel de préciser que l'immigration englobe deux dimensions majeures : L'immigration volontaire et l'immigration forcée. L'immigration volontaire motivée par des raisons économiques, éducatives ou familiales. Les motivations personnelles jouent un rôle dans la décision de migrer, comme dans la perspective de la modernisation, où les individus des pays en voie de développement acquièrent un mode de vie moderne grâce à des processus de changement social et culturel tels que l'expansion de l'alphabétisation, des moyens de communication, une meilleure qualité de vie et un meilleur bien-être social. Aussi, des points de vue suggèrent que les personnes insatisfaites ou frustrées de leurs conditions ont tendance à bouger pour vivre de nouveaux défis et poursuivre leurs rêves et idéaux (Londono, 2009).

À l'inverse, l'immigration forcée inclut les migrations résultant de conflits, de persécutions et de catastrophes environnementales. Le droit international des réfugiés est présenté comme couvrant les personnes fuyant des persécutions et des conflits, tandis que des cadres régionaux abordent aussi les situations de crises environnementales perturbant gravement l'ordre public (Morel et Moor, 2012).

Mbikayi (2021) parle de plusieurs périodes et types de migration. Il y a certes la migration préhistorique marqué par le peuplement des continents et l'expansion d'Homo sapiens en Afrique (Mbikayi,2021). Il évoque également le Out-of-Africa migrations qui représente les premières migrations humaines motivées par l'envie de vivre dans un endroit différent. Il y a surtout eu des grandes périodes de migration telle que l'ère post-industrielle où la migration a impliqué le déménagement permanent, à l'exception des migrations de vacances.

Pour mieux contextualiser la dynamique migratoire, examinons l'immigration au Québec plus en détail les travaux de Boudarbat et Grenier (2014, p.9-16).

Les auteurs explorent l'histoire de l'immigration au Québec et au Canada :

- **Origines et Évolution** : L'immigration a été essentielle depuis la fondation de Québec en 1608, avec des colons français. Les politiques ont évolué de l'accueil d'agriculteurs à des travailleurs qualifiés après la Deuxième Guerre mondiale.
- **Changements dans les Pays d'Origine** : Initialement, les immigrants venaient principalement de France, Grande-Bretagne et Europe. Depuis 1962, les immigrants proviennent de plus en plus d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine.
- **Impact Économique** : Il y a eu des tensions entre les objectifs à long terme et à court terme de l'immigration, influençant les politiques économiques.

La mondialisation a intensifié les flux migratoires en raison de la demande de main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée dans les pays industrialisés. Les sociologues mettent en avant le rôle des réseaux et de la globalisation dans l'explication des migrations internationales. De nombreux pays préconisent l'ouverture du marché du travail ou le recrutement de travailleurs qualifiés étrangers (Monnot,2010).

Les auteurs notent une transition vers une immigration plus diversifiée et qualifiée au fil du temps.

Statistique Canada (2023), nous fait une classification de la catégorie d'admission qui est applicable aux immigrants admis au Canada depuis 1980 qui sont :

- Immigrant économique

Cette catégorie comprend les immigrants qui ont été sélectionnés pour leur capacité à contribuer à l'économie canadienne grâce à leur capacité à répondre aux besoins en matière de main d'œuvre, à posséder et gérer ou à mettre sur pied une entreprise, à

investir une somme importante, à créer leur propre emploi ou à répondre à des besoins provinciaux ou territoriaux précis en matière de main d'œuvre.

- Immigrant parrainé par la famille

Cette catégorie comprend les immigrants qui ont été parrainés par un citoyen canadien ou un résident permanent et qui ont reçu le statut de résident permanent en raison de leur lien, soit comme conjoint, partenaire, parent, grand-parent, enfant ou autre lien de parenté avec ce parrain. Les termes « catégorie de la famille » ou « réunification familiale » sont parfois utilisés pour désigner cette catégorie.

- Réfugié

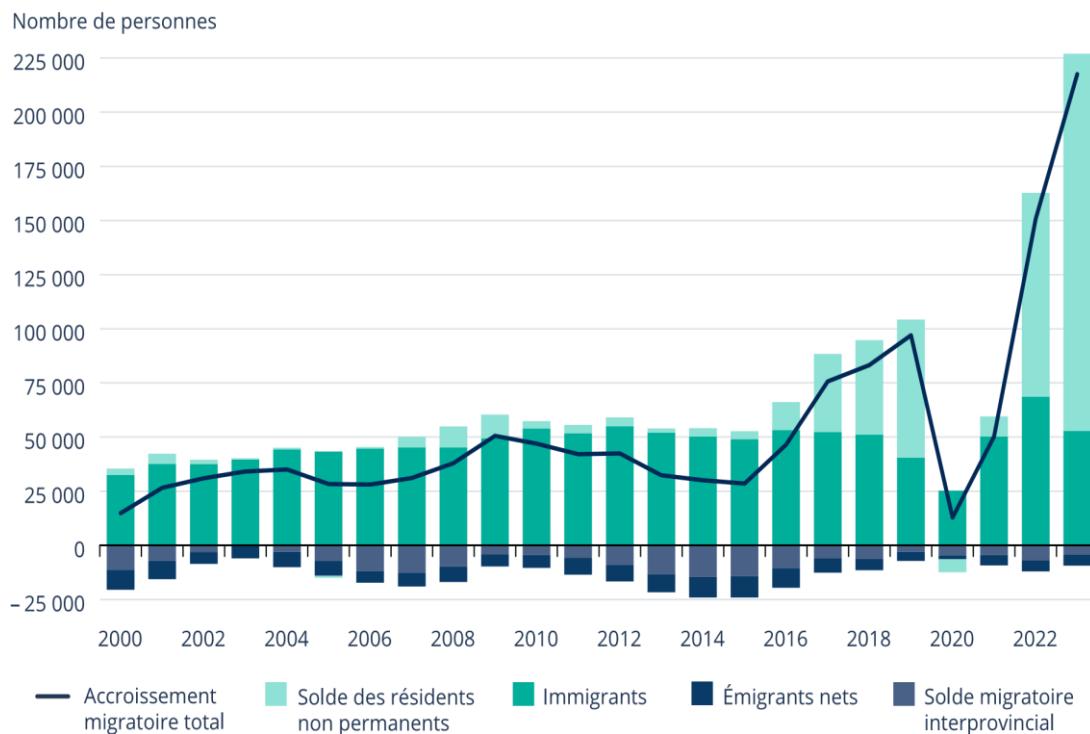
Cette catégorie comprend les immigrants qui ont reçu le statut de résident permanent en raison d'une crainte fondée de retourner dans leur pays d'origine. Cette catégorie inclut les personnes qui craignaient avec raison d'être persécutées pour des motifs liés à leur race, leur religion, leur nationalité, leur appartenance à un groupe social particulier ou leurs opinions politiques (réfugiés au sens de la Convention de Genève), de même que les personnes qui ont subi des conséquences graves et personnelles en raison d'une guerre civile, d'un conflit armé ou d'une violation massive des droits de la personne. Certains réfugiés étaient au Canada lorsqu'ils ont demandé l'asile pour eux-mêmes et pour les membres de leur famille (soit avec eux au Canada ou à l'étranger). D'autres étaient à l'étranger et ont été recommandés aux fins de réinstallation au Canada par l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés, un autre organisme de recommandation désigné ou des répondants du secteur privé.

- Autre immigrant

Cette catégorie comprend les immigrants qui ont reçu le statut de résident permanent dans le cadre d'un programme qui ne fait ni partie de la catégorie des immigrants économiques, ni des immigrants parrainés par la famille, ni des réfugiés.

Dans l'ensemble, la migration est aussi distinguée en termes de flux, les uns dits radiaux et les autres dits réticulaires. Selon Waidi (2020), les flux radiaux comprennent la migration de personnes dans des pays voisins ou ceux où la confluence culturelle est observée, alors que les flux réticulaires impliquent la migration de populations qui changent de lieu de résidence, déplacer d'un endroit à l'autre sans attention spéciale à la destination. Les individus sont simplement attirés par les perspectives économiques et politiques perçues comme étant attrayantes.

Pour comprendre la dynamique migratoire entre le Québec et le reste du Canada nous proposons la figure suivante :



**Figure 1 : Taux d'accroissement migratoire total, Québec et reste du Canada, 1972-2023.**

*Source : Institut de la statistique du Québec, 2024.*

La figure 1 : les taux d'accroissement migratoire total au Québec et au reste du Canada, 1972-2023 montre les variations du taux de croissance migratoire au Québec et par rapport au reste du Canada depuis plus de 50 ans. Alors que des tendances générales peuvent être identifiées, leur évolution est marquée par des fluctuations majeures, affectées par les politiques provinciales d'immigration, les conditions économiques, ainsi que des événements mondiaux.

La population immigrante se concentre majoritairement dans la région de Montréal, mais une tendance à la régionalisation se dessine peu à peu. La part des immigrants permanents et des RNP (Résidents Non Permanent) recensés hors de l'île de Montréal était de 30 % en 2001, alors qu'elle s'élève à 44 % en 2021 (Institut de la statistique du Québec, 2024).

La France (13,0 %) arrive en tête des pays d'origine des immigrants permanents admis en 2023, devant le Cameroun (11,8 %), la Chine (11,1 %), l'Algérie et le Maroc

(4,7 % chaque) et la Tunisie et Haïti (4,2 % chaque). La part du Cameroun est particulièrement élevée en 2023, si bien qu'il se hisse pour la première fois parmi les cinq premiers pays de provenance (Institut de la statistique du Québec, 2024).

Par conséquent, l'analyse de l'immigration ne saurait être complète sans inclure la dimension des réseaux migratoires. Comme l'expliquent Béji et Pellerin (2010), ces réseaux jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des nouveaux arrivants. Plus précisément, les réseaux migratoires regroupant des personnes issues de la même communauté d'origine apportent un soutien multiple aux immigrants qualifiés récemment installés : ils offrent une aide morale, un appui financier ponctuel et, surtout, des informations pratiques concernant le marché du travail local. Lors de leur arrivée, les immigrants s'appuient souvent sur ces réseaux informels pour surmonter les obstacles liés à l'installation, à la recherche d'emploi ou à la compréhension des démarches administratives. Ainsi, en plus de faciliter le premier contact avec la société d'accueil, ces réseaux favorisent une intégration professionnelle plus fluide et diminuent l'isolement social des nouveaux arrivants. Autrement dit, l'action des réseaux migratoires complète et renforce l'efficacité des politiques d'immigration, en participant concrètement à l'intégration des immigrants dans leur nouvel environnement professionnel et social.

En résumé, Il existe deux grandes catégories d'immigration au Canada : l'immigration volontaire, motivée par des motifs économiques, éducatifs ou familiaux, et l'immigration forcée, causée par des conflits, des persécutions ou des catastrophes environnementales. Depuis l'arrivée des colons français en 1608, l'immigration au Québec a connu une évolution historique, avec une évolution significative des pays d'origine des immigrants depuis 1962, passant de l'Europe à l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine. Il y a quatre catégories d'immigrants : économiques, parrainés par la famille, réfugiés et autres. Les flux migratoires ont été accrus grâce à la mondialisation, qui est influencée par les réseaux et la demande de travailleurs qualifiés. La majorité de la population immigrante est située à Montréal, même si on observe une tendance à la régionalisation. En 2023, la France était le principal pays d'origine des immigrants permanents au Québec.

## 2.2. Théories sur l'immigration

Dans cette recherche, nous nous appuyons sur les théories développées par Simard (2006) dans son ouvrage "Inégalités, démocratie et développement : des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux". Nous avons identifié deux théories clés concernant l'immigration et les avons complétées avec des résultats récents d'autres chercheurs pour enrichir le cadre théorique. Ces théories sont : la Théorie du capital social et la régionalisation de l'immigration et la Théorie de la migration des jeunes adultes.

### 2.2.1. Théorie du capital social et régionalisation de l'immigration

La théorie du capital social et de la régionalisation, telle que proposée par Simard (2006), met en relief l'importance des réseaux sociaux, des normes partagées et de la confiance mutuelle dans le succès de la répartition des immigrants à travers les différentes régions du Québec. Cette théorie prend une résonance particulière lorsqu'on l'applique aux immigrants qualifiés, qui constituent une part croissante de l'immigration récente au Québec. Ces immigrants économiques, sélectionnés spécifiquement pour répondre aux besoins du marché du travail régional, dépendent fortement de leur capacité à s'intégrer professionnellement dans des environnements souvent nouveaux et moins familiers que les grands centres urbains comme Montréal.

Le capital social, selon Simard, agit comme un catalyseur de cette intégration professionnelle. Il se manifeste concrètement à travers l'accès à des réseaux formels et informels qui facilitent la recherche d'emploi, la compréhension des codes culturels locaux et l'accompagnement dans les démarches administratives. Contrairement à l'immigration familiale ou aux réfugiés, qui bénéficient parfois d'un tissu social préexistant dans la région, les immigrants qualifiés arrivent souvent seuls ou en petits groupes et doivent se constituer rapidement de nouveaux liens pour surmonter les obstacles à leur installation et à leur réussite professionnelle. Ainsi, la capacité d'une région à offrir un environnement accueillant, soutenu par une forte densité de capital social, devient un facteur déterminant dans la réussite de l'intégration.

Les travaux de Steinbach et Lussier (2013) confirment l'importance cruciale de renforcer le capital social pour une intégration effective des immigrants qualifiés. Cela passe par la création de ponts entre la société d'accueil, les employeurs locaux (PME et grandes entreprises) et les associations de migrants. Par exemple, la participation à des activités communautaires, des groupes professionnels ou des initiatives de mentorat

permet non seulement aux nouveaux arrivants de se familiariser avec le marché du travail et les attentes socioprofessionnelles, mais aussi de construire un réseau de soutien, d'échanger des informations sur les opportunités d'emploi et de gagner la confiance des acteurs locaux.

Concrètement, lorsqu'un immigrant qualifié arrive dans une région comme le Saguenay, le Bas-Saint-Laurent ou la Mauricie, l'existence de réseaux structurés (associations professionnelles d'immigrants, institutions d'aide, organismes communautaires, mais aussi la solidarité entre employeurs et initiatives privées) lui permet d'accéder plus rapidement à des ressources essentielles. Ces réseaux favorisent non seulement le partage d'information sur les offres d'emploi, mais aussi l'accompagnement dans la reconnaissance des diplômes, la compréhension des attentes des employeurs régionaux et l'intégration dans l'environnement de travail local. On observe ainsi que plus les réseaux sont actifs et accessibles, plus l'intégration professionnelle est rapide et durable.

C'est également sous cet angle que Lebel-Racine (2008) voit dans la régionalisation de l'immigration une stratégie efficace pour soutenir la vitalité économique des régions rurales : en accueillant des immigrants qualifiés, dotés de compétences spécialisées et prêts à contribuer au développement local, les régions s'assurent un renouvellement de leur tissu professionnel. Cependant, cette dynamique positive dépend largement de la capacité de la région à mobiliser et à ouvrir ses réseaux d'accueil, à l'opposé des grandes villes où les immigrants peuvent souvent compter sur des réseaux de compatriotes déjà structurés (Gauthier, 2013).

Malgré tout, des défis considérables subsistent : l'accès limité aux réseaux sociaux dans les régions éloignées, combiné à une offre parfois insuffisante de services essentiels (éducation, santé, accompagnement à l'emploi), complexifie l'intégration et la rétention à long terme des immigrants (Diop et al., 2020). Ces difficultés sont encore plus marquées pour les immigrants qualifiés qui, bien que dotés d'atouts en termes de compétences, doivent surmonter l'absence de relais sociaux immédiats et une méconnaissance initiale des particularités socioéconomiques locales.

Ainsi, la théorie du capital social, appliquée à la régionalisation de l'immigration, met en évidence que l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés ne peut réussir sans un environnement social favorable, des réseaux accessibles et un engagement

proactif des acteurs régionaux (employeurs, associations de migrants, institutions publiques). Le capital social n'est donc pas un simple facteur secondaire ; il est au cœur des dynamiques d'accueil et de rétention des talents nécessaires au développement durable des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

### 2.2.2. Théorie de la migration des jeunes adultes

La théorie de la migration des jeunes adultes, formulée par Simard (2006), examine les dynamiques socio-territoriales engendrées par les mobilités de jeunes adultes, en particulier ceux qui migrent pour des raisons économiques ou professionnelles. Ce cadre théorique prend tout son sens dans le contexte des immigrants qualifiés admis au Québec sous le programme de l'immigration économique (principalement la catégorie des travailleurs qualifiés, tel que présenté dans la section 1.2). Ces immigrants choisissent souvent les régions pour des opportunités professionnelles dans les PME et les grandes entreprises, stimulés par les politiques régionales de décentralisation de l'immigration.

Pourquoi et comment la migration de jeunes adultes enrichit-elle la diversité ? Simard (2006) propose que l'arrivée de jeunes adultes immigrants favorise la diversité culturelle à plusieurs niveaux :

- **Pourquoi ?** Parce que ces individus importent avec eux de nouveaux référents culturels, des compétences diverses et des pratiques professionnelles innovantes, contribuant à élargir l'éventail des ressources humaines locales.
- **Comment ?** Par leur intégration au sein des PME et grandes entreprises, ces jeunes adultes participent à la co-construction de nouveaux espaces sociaux où se croisent différentes perspectives, favorisant ainsi l'innovation organisationnelle et le dynamisme économique local. Leur implication dans la vie socioprofessionnelle agit comme un levier d'ouverture pour la société régionale, qui se voit enrichie non seulement dans ses pratiques de travail, mais aussi dans ses interactions sociales (Desjardins et Lévesque, 2021).

Des recherches récentes (Desjardins et Lévesque, 2021) confirment que la rétention de ces jeunes immigrants qualifiés est essentielle au renouvellement démographique des régions, ce qui contribue à contrer le vieillissement de la population et à assurer la viabilité des communautés.

Néanmoins, la migration de jeunes adultes comporte également des effets discutables. Clerval (2023) analyse que l'afflux massif de jeunes immigrants qualifiés,

surtout dans certaines zones urbaines et périurbaines, est susceptible d'enclencher un processus de « réhabilitation urbaine » (gentrification), pouvant mener à l'éviction progressive de la population d'origine, à une hausse des prix immobiliers et à un étalement urbain, accentuant ainsi les disparités socioéconomiques.

Les défis d'intégration et d'ascension sociale sont aussi soulignés par Simard (2006) et Rached-d'Astous (2018), qui notent que ces jeunes migrants font souvent face à des emplois précaires, à un déclassement professionnel ou à une sous-rémunération, freinant leur mobilité sociale ascendante. L'éloignement de leurs réseaux de solidarité d'origine augmente leur vulnérabilité et limite l'accès aux ressources essentielles telles que l'éducation et la santé (Rached-d'Astous, 2018).

### **Opérationnalisation théorique (Vi, VD, VM/VC) et propositions**

Afin d'intégrer cette théorie dans le cadre analytique du mémoire, il est nécessaire de détailler en termes de variables et de relations prévues :

- **Variable indépendante (Vi) :**

- Les politiques d'immigration et de gestion régionale de la main-d'œuvre (ex. : dispositifs d'attraction et de rétention des immigrants qualifiés dans les régions).

- **Variable dépendante (VD) :**

- Le niveau d'intégration professionnelle des jeunes immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises (ex. : accès à un emploi correspondant à leurs qualifications, stabilité d'emploi, perspectives de carrière).

- **Variable modératrice/contrôle (VM/VC) :**

- La densité des réseaux sociaux et de solidarité présente dans la région (capital social local).

- Les politiques d'accompagnement institutionnel (services d'intégration, reconnaissance des acquis, etc.).

- Le contexte socio-économique et immobilier (pression sur le marché locatif, accessibilité des services).

### **Propositions découlant du cadre théorique :**

1. Plus les politiques régionales ciblent et accompagnent l'intégration des jeunes immigrants qualifiés (Vi), plus leur intégration professionnelle est facilitée (VD), à condition que les réseaux sociaux locaux soient denses et inclusifs (VM).
2. La migration de jeunes adultes contribue au renouvellement démographique et économique (VD), mais peut également exacerber les inégalités socioéconomiques et l'isolement s'il n'y a pas d'accompagnement adéquat (VM/VC).

Le tableau ci-dessous synthétise les apports et limites des deux principales théories mobilisées.

Tableau 1: Synthèse Théorie de la régionalisation / Théorie de la migration des jeunes adultes.

Avantages de la Théorie de la régionalisation	Défis de la Théorie de la Régionalisation	Impacts Positifs de la Théorie de la migration des jeunes adultes	Inégalités et Défis de la Théorie de la migration des jeunes adultes
Dynamisation des Régions (Simard, 2006)	Intégration et Rétention (Boudarbat et Grenier, 2007)	Diversité Culturelle (Simard, 2006)	Inégalités Socioéconomiques (Simard, 2006)
Renforcement du Capital Social (Steinbach et Lussier, 2013)	Accès aux Services (Dioh et Al, 2020)	Innovation et Dynamisme (Simard, 2006)	Réhabilitation et éviction (Clerval, 2023)
Avantages économiques et sociaux (Lebel-Racine, 2008)	Réseaux Sociaux limités (Gauthier, 2013)	Renouvellement Démographique (Desjardins et Lévesque (2021,))	Isolement et Réseaux de Solidarité (Rached-d'Astous, 2018)

*Source : Inspiré des travaux de Simard (2006), Boudarbat et Grenier (2007), Steinbach et Lussier (2013),*

*Dioh et Al (2020), Clerval (2023), Lebel-Racine (2008), Gauthier (2013), Desjardins et Lévesque (2021),*

*Rached-d'Astous (2018).*

La théorie de la migration des jeunes adultes offre un cadre pertinent pour analyser l'impact des politiques d'immigration sur l'intégration des immigrants qualifiés (immigration économique, jeunes adultes principalement). Actualisée par la recherche récente, elle révèle à la fois le potentiel de dynamisation des régions grâce à la diversité et à l'innovation, ainsi que les défis de précarité, de ségrégation et d'inégalités. L'articulation de ces mécanismes en variables permet d'ancrer les propositions de recherche et d'en garantir la légitimité analytique.

Nous poursuivons notre étude avec d'autres théories :

### 2.2.3. La théorie des réseaux migratoires

Étienne Piguet (2013), dans son article Les théories des migrations. Synthèse de la prise de décision individuelle, souligne le rôle central des réseaux sociaux et communautaires dans les processus migratoires. Cette théorie met en avant le fait que les relations interpersonnelles et les liens établis entre les migrants et leurs communautés facilitent non seulement la décision de migrer, mais aussi l'intégration et l'installation dans le pays d'accueil.

Outre les trois variables souvent évoquées (liens sociaux, soutien communautaire et informations disponibles), d'autres facteurs influencent la dynamique des réseaux migratoires :

- **Le capital social des migrants** : Les relations établies avant, pendant et après la migration influencent l'accès aux opportunités professionnelles et aux ressources locales.
- **Les réseaux institutionnels et associatifs** : Les associations de migrants, les employeurs et les administrateurs régionaux jouent un rôle clé en facilitant l'intégration des nouveaux arrivants, notamment dans les PME et les grandes entreprises.
- **Les politiques migratoires et d'intégration** : Les dispositifs de soutien mis en place par les gouvernements et les régions influencent directement la manière dont les réseaux migratoires fonctionnent et se développent.

Les réseaux migratoires réduisent les risques associés à la migration en fournissant des informations fiables sur les opportunités d'emploi, les démarches administratives et les conditions de vie. Par exemple :

- **Accès à des informations essentielles** : Les migrants bénéficient des conseils et des retours d'expérience d'autres membres de leur communauté.

- **Soutien économique et social** : Des prêts informels, un hébergement temporaire ou une aide à la recherche d'emploi sont fréquemment offerts par les membres du réseau.
- **Insertion professionnelle plus rapide** : Les migrants qualifiés trouvent souvent un emploi plus rapidement grâce aux recommandations et aux relations établies par leur réseau.

Ainsi, la théorie des réseaux migratoires démontre que la migration n'est pas uniquement un choix individuel basé sur des facteurs économiques, mais qu'elle repose également sur des mécanismes collectifs et des dynamiques sociales qui façonnent et facilitent le parcours des migrants dans leur pays d'accueil.

#### 2.2.4. La théorie sur la régionalisation de l'immigration au Québec

Cette théorie est discutée dans le contexte de la politique intitulée "Une richesse à partager – Orientations pour une répartition régionale plus équilibrée de l'immigration", adoptée en 1992. Cette théorie vise à répartir de manière plus équilibrée les immigrants à travers les différentes régions du Québec, en dehors des grands centres urbains (Arsenault et al, 2022).

- **Pourquoi la régionalisation de l'immigration ?**
- **Le déclin démographique et le vieillissement de la population**

Selon le Bilan démographique des régions du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2025), la baisse du taux de natalité combinée à un vieillissement accéléré entraîne une réduction de la population active dans plusieurs régions. Ce phénomène fragilise le développement économique local et compromet la pérennité des entreprises, particulièrement les PME et les industries manufacturières qui peinent à combler leurs besoins en main-d'œuvre.

Face à cette situation, l'accueil d'immigrants qualifiés apparaît comme une réponse stratégique pour pallier la diminution de la population active et assurer un renouvellement de la pyramide des âges (Institut de la statistique du Québec, 2025). Les politiques de régionalisation de l'immigration visent à encourager l'installation de nouveaux arrivants en dehors des grands centres urbains, afin de renforcer les communautés locales et soutenir l'économie des régions.

- **Les besoins de main-d'œuvre qualifiée**

Selon Jalette (2023), la rareté de main-d'œuvre est devenue l'une des préoccupations majeures des employeurs québécois depuis 2019. Elle entraîne des retards de production, des pertes de contrats et une diminution de la qualité des services offerts. Cette situation est exacerbée par le vieillissement démographique et les départs à la retraite, qui réduisent le bassin de travailleurs disponibles.

Face à ces défis, l'intégration d'immigrants qualifiés apparaît comme une réponse stratégique pour combler les besoins en main-d'œuvre et soutenir la croissance économique. Les politiques d'immigration et de régionalisation mises en place par le gouvernement du Québec visent à attirer des travailleurs étrangers dans les régions où la demande est la plus forte. Selon l'Institut du Québec (2021), l'immigration permet non seulement de répondre aux besoins immédiats des entreprises, mais aussi de diversifier les compétences et d'apporter une nouvelle dynamique aux milieux de travail.

- **La revitalisation socioéconomique par la régionalisation de l'immigration**

Selon Vatz Laaroussi (2023), la régionalisation de l'immigration permet aux collectivités locales de bénéficier des compétences et des expériences des immigrants, ce qui favorise l'émergence de nouvelles initiatives économiques et sociales. En intégrant des travailleurs qualifiés et des entrepreneurs issus de l'immigration, les régions peuvent renforcer leur attractivité et leur compétitivité.

L'arrivée de nouveaux résidents dans les régions entraîne une adaptation et une diversification des services, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé et du commerce. Les immigrants apportent également des pratiques innovantes, influencées par leurs expériences internationales, ce qui enrichit les dynamiques locales et stimule la créativité entrepreneuriale (Vatz Laaroussi, 2023).

- **Comment la régionalisation est-elle mise en œuvre ?**

La mise en pratique de cette politique repose sur plusieurs mécanismes concrets, impliquant une collaboration multi-acteurs à l'échelle locale et régionale :

- **Mise en place de services d'accueil et d'accompagnement dédiés**

Selon l'Institut de la statistique du Québec (2025), les immigrants qui bénéficient d'un accompagnement structuré ont un taux d'intégration plus élevé et accèdent plus rapidement à des emplois correspondant à leurs qualifications. Ces services permettent de réduire les obstacles liés à la reconnaissance des diplômes, à la recherche d'emploi et à l'adaptation culturelle.

- **Partenariats entre acteurs locaux :**

Selon Mbaye (2024), la concertation entre les différents acteurs locaux est essentielle pour assurer une intégration durable des immigrants dans les régions. Cette approche collaborative permet de mieux répondre aux besoins du marché du travail et d'adapter les politiques d'accueil aux réalités locales.

Plusieurs programmes et initiatives ont été développés pour renforcer ces partenariats :

- **Les tables de concertation régionales** réunissent les municipalités, les employeurs et les associations de migrants afin de coordonner les efforts d'intégration.
- **Les programmes de mentorat et de jumelage professionnel** facilitent l'accès des immigrants qualifiés aux réseaux d'affaires locaux.
- **Les campagnes de sensibilisation** auprès des employeurs visent à valoriser les compétences des travailleurs immigrants et à réduire les barrières à l'embauche.
- **Incitations et programmes gouvernementaux**

L'établissement durable des immigrants hors des grands centres urbains est une priorité pour le gouvernement du Québec. Afin de favoriser leur intégration et leur participation active à la vie économique et sociale des régions, plusieurs programmes de soutien financier, bourses et accompagnements personnalisés ont été mis en place.

- **L'importance des incitations gouvernementales**

Selon le Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI) du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI), les mesures d'aide financière et d'accompagnement jouent un rôle clé dans la réussite de l'intégration des immigrants en région. Ces initiatives permettent aux nouveaux arrivants de surmonter les défis liés à l'installation, notamment en matière de logement, d'emploi et de francisation.

Parmi les mesures déployées, on retrouve :

- **Le programme Accompagnement Québec**, qui offre un soutien personnalisé aux immigrants pour faciliter leur intégration professionnelle et sociale.
- **Des aides financières pour l'installation**, incluant des subventions pour le logement et des allocations pour les frais de transport.

- **Des bourses de francisation**, permettant aux immigrants d'améliorer leurs compétences linguistiques et de mieux s'intégrer au marché du travail.
- **Des programmes de mentorat et de jumelage professionnel**, qui facilitent l'accès aux réseaux d'affaires locaux et aux opportunités d'emploi.

#### 2.2.5. Théorie de l'immigration du multiculturalisme et de l'inter-culturalisme

L'immigration est un phénomène qui façonne profondément les sociétés modernes, influençant leurs dynamiques culturelles et sociales. Deux modèles d'intégration dominent les débats au Canada et au Québec : le multiculturalisme et l'inter-culturalisme.

Le multiculturalisme<sup>1</sup>, adopté officiellement par le Canada en 1971, repose sur la reconnaissance et la coexistence harmonieuse des diverses cultures présentes sur le territoire. Il vise à protéger et promouvoir cette diversité à travers des politiques publiques qui garantissent l'égalité des droits et la préservation des identités culturelles (Labelle, 2015).

À l'inverse, le Québec privilégie l'inter-culturalisme, une approche qui met l'accent sur les interactions et les échanges entre cultures. Ce modèle cherche à favoriser l'intégration des immigrants tout en maintenant la cohésion sociale autour de la langue française et des valeurs communes québécoises (Choquet, 2024).

- Comment ces modèles influencent-ils l'intégration des immigrants ?
- Multiculturalisme : Ce modèle encourage la diversité culturelle sans exiger une adaptation aux normes de la société d'accueil. Il permet aux immigrants de conserver leur langue et leurs traditions tout en bénéficiant des mêmes droits que les citoyens natifs. Cependant, certains critiques

---

<sup>1</sup> *Multiculturalisme* : « Le multiculturalisme est une politique publique qui reconnaît et valorise la diversité culturelle au sein d'une société. » (Gouvernement du Canada, 2022)

estiment qu'il peut mener à une fragmentation sociale et à un manque d'interaction entre les groupes culturels (Labelle, 2015).

- **Inter-culturalisme** : En mettant l'accent sur les échanges entre les cultures, ce modèle favorise une intégration plus active des immigrants dans la société québécoise. Il encourage l'apprentissage du français et la participation aux institutions locales, tout en valorisant les apports culturels des nouveaux arrivants (Choquet, 2024).

Ces deux modèles reflètent des visions distinctes de l'intégration et de la diversité culturelle. Alors que le multiculturalisme mise sur la coexistence des identités culturelles, l'inter-culturalisme cherche à créer des ponts entre elles pour renforcer la cohésion sociale. Dans le contexte québécois, cette approche est particulièrement pertinente pour assurer une intégration réussie des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

#### 2.2.6. Théorie du capital humain

L'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises repose sur plusieurs facteurs économiques et sociaux. Parmi les théories du marché du travail qui permettent d'analyser cette dynamique, la théorie du capital humain occupe une place centrale.

- **Pourquoi la théorie du capital humain est-elle pertinente ?**

Formulée par Schultz (1961) et approfondie par Becker (1964), cette théorie met en évidence le lien entre l'éducation, les compétences et le revenu. Elle postule que les connaissances et les qualifications acquises par un individu augmentent sa productivité et, par conséquent, son potentiel de gain sur le marché du travail (Becker, 1964).

Dans le contexte canadien, cette approche est particulièrement pertinente pour comprendre l'insertion économique des immigrants qualifiés. En effet, leur niveau d'éducation et leurs compétences techniques influencent directement leur employabilité et leur capacité à s'intégrer dans les entreprises locales (Vignolles, 2012).

- **Comment les expériences migratoires influencent-elles l'intégration économique ?**

Selon Sow (2021), les immigrants ayant acquis une expérience internationale avant leur arrivée au Canada rencontrent des défis liés à la reconnaissance des diplômes et des compétences.

Plusieurs facteurs expliquent cette complexité :

- La reconnaissance des qualifications : Les diplômes obtenus à l'étranger ne sont pas toujours équivalents aux standards canadiens, ce qui peut limiter l'accès à des emplois correspondant aux compétences des immigrants.
- Les barrières linguistiques et culturelles : La maîtrise du français ou de l'anglais est essentielle pour intégrer le marché du travail québécois et canadien.
- Les réseaux professionnels : Les immigrants qui disposent de contacts dans leur domaine d'expertise ont plus de facilité à trouver un emploi correspondant à leur niveau de qualification.

La théorie du capital humain permet d'expliquer les disparités d'intégration économique entre les immigrants qualifiés. Toutefois, leur parcours migratoire et les politiques d'immigration jouent également un rôle clé dans leur insertion professionnelle. Il est donc essentiel de mettre en place des programmes de reconnaissance des compétences et des initiatives de mentorat pour maximiser leur contribution au marché du travail canadien.

#### 2.2.7. Théorie sur la relation entre l'immigration et l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un moteur essentiel du développement économique et social, et son lien avec l'immigration est largement étudié dans la littérature scientifique. Selon Peroni, Riilo et Sarracino (2016).

Les théories expliquant cette relation peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

**1. Les caractéristiques spécifiques des immigrants** : Ce premier groupe de théories met en avant les traits individuels des immigrants qui influencent leur propension à entreprendre. Parmi ces caractéristiques, on retrouve :

- Le capital humain : Les immigrants possédant des compétences spécifiques ou une expertise dans un domaine donné ont plus de chances de créer leur propre entreprise.
- La résilience et l'adaptabilité : Face aux défis de l'intégration, les immigrants développent des stratégies entrepreneuriales pour surmonter les obstacles liés à l'emploi.
- Les réseaux sociaux et ethniques : Les communautés immigrantes jouent un rôle clé en facilitant l'accès aux ressources et aux opportunités entrepreneuriales.

**2. L'environnement institutionnel et culturel du pays d'accueil :** Ce second groupe de théories met l'accent sur les conditions externes qui influencent l'entrepreneuriat des immigrants. Parmi les variables clés, on retrouve :

- Les politiques publiques : Les incitations gouvernementales, telles que les subventions et les programmes de soutien, favorisent la création d'entreprises par les immigrants.
- Le climat économique et réglementaire : Un environnement favorable à l'innovation et à l'investissement stimule l'entrepreneuriat immigrant.
- L'acceptation sociale et culturelle : La perception des immigrants par la société d'accueil influence leur accès aux réseaux professionnels et aux opportunités économiques.
- **Pourquoi et comment ces facteurs influencent-ils l'entrepreneuriat immigrant ?**

L'interaction entre les caractéristiques individuelles des immigrants et l'environnement institutionnel du pays d'accueil crée des dynamiques entrepreneuriales spécifiques. Par exemple, un immigrant hautement qualifié dans un pays offrant des incitations à l'entrepreneuriat aura plus de chances de réussir dans la création d'entreprise. À l'inverse, un environnement restrictif peut freiner l'initiative entrepreneuriale, même chez les individus les plus motivés (Peroni, Riilo et Sarracino, 2016).

La relation entre immigration et entrepreneuriat est donc le résultat d'une combinaison de facteurs individuels et structurels. Une meilleure compréhension de ces mécanismes permettrait d'optimiser les politiques d'intégration et de soutien à

l'entrepreneuriat immigrant, notamment dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

### 2.2.8. Aperçue de la théorie centrale de l'étude : la régionalisation

La régionalisation<sup>2</sup> de l'immigration est un concept clé qui vise à décentraliser les politiques d'immigration et d'intégration afin de mieux répartir les immigrants sur l'ensemble du territoire québécois. Cette approche permet de répondre aux besoins spécifiques des régions en matière de main-d'œuvre et de développement économique, tout en favorisant une intégration harmonieuse des nouveaux arrivants (Belkhodja, 2025).

- **Pourquoi la régionalisation est la théorie centrale de l'étude et non les autres théories ?**

Le choix de la régionalisation comme théorie centrale repose sur plusieurs considérations stratégiques qui en font le cadre le plus pertinent pour analyser l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

#### 1. Une approche adaptée aux réalités territoriales

Contrairement aux autres théories sur l'immigration qui se concentrent principalement sur les dynamiques nationales et urbaines, la régionalisation permet de mieux comprendre la répartition des immigrants à l'échelle territoriale. Elle répond aux enjeux spécifiques des régions en matière de démographie, de main-d'œuvre et d'insertion sociale, offrant ainsi un cadre théorique plus ciblé et plus opérationnel (Belkhodja, 2025).

#### 2. Un modèle en phase avec les politiques québécoises

Le Québec a historiquement adopté une approche différente de celle du Canada en matière d'immigration, favorisant l'inter culturalisme et la régionalisation pour

---

<sup>2</sup> *Régionalisation* : « Processus par lequel les politiques d'immigration visent à répartir les nouveaux arrivants dans différentes régions afin de répondre aux besoins démographiques et économiques. » (MIFI, 2023)

renforcer l'intégration des nouveaux arrivants tout en protégeant la langue française et les particularités socioculturelles québécoises (Vatz-Laaroussi, 2011).

### 3. Un lien direct avec les dynamiques économiques et professionnelles

Les théories classiques sur l'immigration, comme le multiculturalisme ou la théorie du capital humain, abordent principalement l'intégration sous un prisme individuel ou macroéconomique. En revanche, la régionalisation permet d'analyser les interactions entre les politiques d'immigration, les employeurs locaux, les chambres de commerce et les associations de migrants. Ce cadre théorique est particulièrement pertinent pour examiner comment les politiques territoriales influencent l'intégration professionnelle<sup>3</sup> et l'insertion économique des immigrants qualifiés (Simard, 2006).

### 4. Une perspective systémique plutôt qu'individuelle

Les autres théories, comme la théorie de l'intégration économique, se concentrent sur les trajectoires individuelles des immigrants. La régionalisation, en revanche, adopte une approche systémique, analysant les effets collectifs et institutionnels des politiques migratoires sur les régions. Ce cadre permet de mieux comprendre les mécanismes d'adaptation des entreprises et des institutions régionales face à l'accueil des immigrants qualifiés (Belkhodja, 2025).

#### • Pourquoi la régionalisation est-elle essentielle ?

La régionalisation repose sur plusieurs objectifs fondamentaux :

- Répondre aux besoins économiques des régions : Certaines régions du Québec, comme le Saguenay, le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie, font face à des pénuries de main-d'œuvre. L'immigration permet de combler ces besoins et de soutenir la croissance économique (Belkhodja, 2025).
- Favoriser une intégration plus personnalisée : Contrairement aux grands centres urbains, les régions offrent un accompagnement plus ciblé aux immigrants, facilitant leur adaptation et leur insertion professionnelle MIFI. (2024).
- Renforcer la cohésion sociale : En encourageant les interactions entre les immigrants et les communautés locales, la régionalisation contribue à une

---

<sup>3</sup> *Intégration professionnelle* : « Ensemble des mécanismes permettant à une personne immigrante d'accéder à un emploi correspondant à ses compétences et à ses aspirations. » (IRCC, 2023)

meilleure intégration culturelle et sociale (Vatz-Laaroussi, 2011).

#### 2.2.8.1. Cadre théorique de la théorie de la Régionalisation

La théorie de la régionalisation repose sur quatre piliers fondamentaux :

##### 1. Décentralisation et partenariat

La décentralisation désigne le transfert de certaines responsabilités gouvernementales aux acteurs régionaux, permettant une gestion plus adaptée aux réalités locales (MIFI,2024).

Le partenariat, quant à lui, implique une collaboration entre les municipalités, les entreprises et les associations pour faciliter l'intégration des immigrants (Vatz-Laaroussi, 2011).

##### 2. Développement économique

Le développement économique, dans le cadre de la régionalisation, fait référence à l'impact positif de l'immigration sur la croissance des entreprises locales, la création d'emplois et l'innovation (Belkhodja, 2025).

##### 3. Développement social

Le développement social englobe les initiatives visant à renforcer la cohésion entre les immigrants et les communautés locales, notamment à travers des programmes d'accueil et d'intégration (Vatz-Laaroussi,2011).

##### 4. Conditions propices à l'intégration

Le gouvernement du Québec met en place des plans d'action pour assurer une intégration réussie des immigrants, incluant des services de francisation, des aides à l'emploi et des programmes de mentorat (MIFI,2024).

Pour mieux comprendre la théorie centrale de l'étude qui est la régionalisation, qui fournit un modèle d'analyse des dynamiques territoriales et économiques affectant l'intégration des immigrés. Nous proposons de récapituler les principes théoriques et les mécanismes pratiques, dans les deux tableaux qui suivent :

Tableau 2: Modèle VI-VM-VD de la Régionalisation.

Variable Indépendante (VI)	Variable Médiatrice (VM)	Variable Dépendante (VD)
<b>Politiques d'immigration</b>	Mécanismes de soutien institutionnel	Intégration professionnelle des immigrants
<b>Objectifs économiques régionaux</b>	Attractivité des régions	Rétention et satisfaction des immigrants
<b>Caractéristiques des entreprises locales</b>	Disponibilité de services d'intégration	Développement économique régional

Source : *Inspiré de la théorie des systèmes de Bertalanffy (1968)*.

Ce cadre repose sur la systémique de Bertalanffy (1968), selon laquelle différents éléments tels que les politiques migratoires, les services régionaux d'accompagnement, la reconnaissance des diplômes et de l'expérience interagissent pour façonner l'insertion professionnelle des immigrants qualifiés au sein des PME et des grandes entreprises régionales. Les politiques migratoires déterminent le niveau d'ouverture ou de barrière <sup>4</sup> à l'intégration, alors que les services de soutien facilitent ou entravent le parcours d'intégration socioprofessionnelle. Par exemple, la reconnaissance des acquis étrangers (diplômes, expériences professionnelles) joue un rôle déterminant dans l'accès à des postes correspondant aux compétences des immigrants, ce qui influence directement leur insertion et leur épanouissement économique (Bertalanffy, 1968 ; Boudarbat et Boulet, 2021).

<sup>4</sup> *Barrière* : « Obstacles systémiques liés aux structures, règlements ou pratiques organisationnelles qui entravent l'accès équitable aux ressources. » (CRSH, 2022)

La littérature récente (Houle et Yssad, 2010 ; Boudarbat et Boulet, 2021) indique que la mise en place de politiques migratoires favorables caractérisées par la flexibilité et des mesures d'accompagnement efficaces (ex. : programmes de mentorat, certification rapide des diplômes) encourage une meilleure intégration professionnelle des immigrants qualifiés. En effet, ces politiques facilitent non seulement l'accès à l'emploi, mais améliorent également la capacité des immigrants à contribuer activement à la croissance économique et au dynamisme social des régions étudiées (Boudarbat et Boulet, 2021 ; Houle et Yssad, 2010).

Afin de clarifier ce cadre, voici quelques propositions pouvant être vérifiées empiriquement :

1. Lorsque les politiques migratoires et les services d'accompagnement régionaux reconnaissent efficacement les qualifications des immigrants, le taux d'insertion professionnelle de ces derniers dans les PME et les grandes entreprises augmente significativement.
2. Le degré d'accompagnement offert par les associations de migrants et les employeurs régionaux module l'impact des politiques migratoires sur le parcours professionnel des immigrants.
3. Une meilleure intégration professionnelle des immigrants qualifiés favorise l'innovation et la croissance économique dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

**Tableau 3 : Mécanismes Généraux des Politiques d'Immigration et des Pratiques d'Intégration.**

<b>Mécanismes des Politiques d'Immigration</b>	<b>Pratiques d'Intégration Professionnelle</b>	<b>Impact sur la Régionalisation</b>
<b>Critères de sélection basés sur la demande</b>	Formation linguistique et culturelle	Renforcement de la cohésion sociale dans les régions
<b>Accompagnement personnalisé</b>	Programmes de mentorat et de réseautage	Augmentation de l'attractivité et de la compétitivité
<b>Partenariats publics-privés</b>	Collaborations entre entreprises, gouvernements et ONG	Développement de politiques adaptatives et inclusives

*Source: Inspirer du model Evidence-Based Policymaking (EBPM) (2007)*

Le modèle Evidence-Based Policymaking (EBPM), tel qu'exploré par Nutley et al. (2007), met l'accent sur l'utilisation de données probantes pour éclairer les décisions politiques et pratiques. Il ne s'oppose pas au modèle de la régionalisation, mais le complète en fournissant une approche fondée sur des preuves empiriques pour optimiser les politiques migratoires et leur impact sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés.

Ce modèle met en évidence une relation de cause à effet entre les politiques migratoires et l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. Il repose sur un processus structuré où des conditions spécifiques doivent être réunies pour maximiser l'impact des politiques d'immigration sur la régionalisation. Ainsi, les mécanismes du modèle de la régionalisation jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques migratoires et leur efficacité.

Le Tableau 3 illustre ces mécanismes et leur interaction avec les pratiques d'intégration professionnelle.

Ces pratiques intégratives efficaces incluent notamment :

- La formation linguistique et culturelle, qui facilite l'adaptation des immigrants au marché du travail local.
- Les programmes de mentorat et de réseautage, qui renforcent leur accès aux opportunités professionnelles.
- Les collaborations entre entreprises, gouvernements et ONG, qui permettent une meilleure adéquation entre les besoins du marché et les compétences des immigrants.

L'approche EBPM met également en avant l'importance de la cocréation et de la complémentation des politiques entre les divers acteurs régionaux. Ces processus impliquent :

1. **Une concertation continue** entre décideurs politiques et praticiens pour ajuster les politiques en fonction des réalités du terrain.
2. **Une adaptation dynamique** des mesures d'intégration en fonction des besoins des entreprises et des immigrants.
3. **Une évaluation régulière** des résultats pour garantir l'efficacité des politiques mises en place.

Ainsi, une approche intégrée combinant politiques migratoires adaptées, services de soutien et reconnaissance des compétences apparaît essentielle pour optimiser l'insertion professionnelle des immigrants qualifiés et maximiser leur impact sur l'économie régionale. 1. Cas d'Études : Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie

- Saguenay

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, bien que traditionnellement industrielle, se tourne vers des secteurs émergents comme les technologies de l'information et les services professionnels. Les initiatives locales, telles que les programmes de soutien à l'entrepreneuriat pour les immigrants, sont cruciales pour faciliter cette transition et intégrer les immigrants qualifiés dans l'économie régionale (Proulx, 2024).

- Bas-Saint-Laurent

Bas-Saint-Laurent, avec son accès aux ressources naturelles et son secteur maritime, offre des opportunités uniques pour les immigrants qualifiés dans des domaines tels que la biotechnologie marine et la gestion des ressources naturelles (Leanza,2020). Les politiques régionales peuvent inclure des programmes de formation spécialisée et des partenariats avec des entreprises locales pour faciliter l'intégration professionnelle des nouveaux arrivants (Steinbach,2015).

- Mauricie

Mauricie, en tant que centre industriel et éducatif, a le potentiel d'attirer des immigrants qualifiés dans des secteurs variés, allant de la fabrication avancée à l'éducation (Daneau,2015). Les initiatives de régionalisation peuvent inclure des programmes de stage et des collaborations avec les universités locales pour assurer une transition en douceur des immigrants qualifiés vers le marché du travail (Fonds québécois de recherche sur la société et la culture,2024).

L'application de la théorie de la régionalisation, notamment dans le contexte de l'immigration et de l'intégration professionnelle, éclaire le rôle des dynamiques territoriales dans l'accueil et l'inclusion des immigrants qualifiés. Selon Simard (2006), la régionalisation de l'immigration consiste en la mise en place de politiques et de stratégies ciblant la répartition des nouveaux arrivants dans les régions afin de répondre aux besoins spécifiques des marchés du travail locaux, de soutenir le développement socioéconomique et de renforcer le tissu social régional.

Des études portant sur les régions de Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie démontrent que l'élaboration de politiques régionales adaptées, telles que la création de services spécialisés d'aide à l'emploi, la reconnaissance des acquis et des compétences, ainsi que des programmes de mentorat, contribue à faciliter l'intégration professionnelle des immigrants. Concrètement, ces mesures permettent de limiter les barrières structurelles (sous-emploi, non reconnaissance des diplômes, isolement social), tout en favorisant la création de réseaux professionnels et sociaux indispensables à une insertion réussie.

Le rôle crucial des politiques régionales se situe donc à plusieurs niveaux :

- **Sur le plan économique**, elles permettent de répondre aux besoins en main-d’œuvre qualifiée et de stimuler le dynamisme entrepreneurial.
- **Sur le plan social**, elles favorisent la cohésion, la diversité culturelle et la vitalité démographique, aspects particulièrement importants dans des territoires marqués par le vieillissement de la population et l’exode des jeunes.

En mobilisant la notion de capital social développée par Simard (2006), il ressort que la densité et la qualité des réseaux de soutien (associations d’immigrants, employeurs, organismes régionaux) constituent des leviers majeurs pour l’intégration des nouveaux arrivants. Un capital social fort favorise la circulation de l’information, l’accès à des opportunités professionnelles adaptées et le développement d’un sentiment d’appartenance, autant d’éléments décisifs pour une insertion durable.

La migration des jeunes adultes, quant à elle, introduit une dynamique de renouvellement démographique, tout en posant des défis liés à l’adaptation culturelle, aux risques d’isolement et à la persistance de certaines inégalités sociales. Une prise en compte proactive de ces enjeux, par le biais de programmes d’accompagnement et de valorisation de la diversité, s’avère indispensable pour assurer la réussite de l’intégration professionnelle en région.

Afin de clarifier l’apport des théories mobilisées, voici des propositions vérifiables découlant de cette analyse :

1. La mise en place de politiques régionales d’accompagnement ciblées augmente positivement le taux d’intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.
2. Le renforcement du capital social, via le soutien des associations d’immigrants et des réseaux d’employeurs locaux, améliore l’accès à l’emploi qualifié et la rétention professionnelle des nouveaux arrivants.
3. L’accueil massif de jeunes adultes immigrants contribue à la vitalité démographique des régions, mais nécessite des mesures spécifiques pour limiter l’isolement social et réduire les inégalités socioéconomiques.

### 2.3. Politiques d’immigration et leurs objectifs

Dans cette section, nous explorons les contours et les finalités des politiques publiques et plus précisément des politiques d’immigration. Elle commencera par définir les politiques publiques en utilisant différentes perspectives académiques, soulignant

ainsi l'importance de ces politiques dans la résolution des problèmes sociétaux. Ensuite, elle se penchera spécifiquement sur les politiques d'immigration, en les classifiant en cinq grandes catégories : régulation des flux migratoires, intégration sociale et professionnelle des immigrants, asile, multiculturalisme, et immigration économique. Cette classification permettra de comprendre les divers objectifs que ces politiques cherchent à atteindre, tels que le contrôle des flux migratoires, l'enrichissement culturel, ou la satisfaction des besoins du marché du travail.

La section examinera ensuite les politiques d'immigration du Québec et du Canada, mettant en lumière leurs visées principales, notamment l'attraction de travailleurs qualifiés pour les besoins économiques des PME et des grandes entreprises. Toutefois, elle révèlera également les critiques et les défis liés à certains programmes, comme celui des travailleurs étrangers temporaires, où des abus et des situations de vulnérabilité sont signalés. Des mesures récentes prises par les gouvernements provincial et fédéral pour remédier à ces problèmes seront également discutées, particulièrement celles visant à réguler le nombre de travailleurs temporaires et à garantir des conditions de travail équitables.

L'analyse des politiques d'immigration et de leurs objectifs permet de mieux comprendre les mécanismes d'intégration professionnelle des immigrants qualifiés et leur influence sur les dynamiques socio-économiques des régions. En s'appuyant sur la théorie de la régionalisation, nous examinerons comment ces politiques façonnent l'insertion des immigrants dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

En conclusion, cette analyse met en lumière l'importance d'une approche intégrée combinant politiques migratoires adaptées, services de soutien et reconnaissance des compétences pour optimiser l'insertion professionnelle des immigrants qualifiés et maximiser leur impact sur l'économie régionale.

### 2.3.1. Politiques publiques

L'intervention de l'État dans la société est d'une importance cruciale pour résoudre une multitude de problèmes publics, et les politiques d'immigration en font

partie. L'objectif de l'analyse des politiques publiques, un domaine apparu aux États-Unis dans les années 1950, est de renforcer la capacité de l'État à comprendre et à s'améliorer avec une approche multidisciplinaire, selon Michaud (2017).

Il y a plusieurs façons de définir une politique publique, Dye, 1972, la considère comme « tout ce que le gouvernement décide de faire ou de ne pas faire. D'un autre côté, Jenkins insiste sur le rôle des décisions interdépendantes et de la coordination des acteurs pour atteindre des objectifs communs. Lemieux (2023) le voit comme « une série structurée d'activités, qui, en équilibre avec l'influence des rapports de pouvoir, est capable de résoudre les problèmes existants et émergents.

Ces définitions ouvrent la voie à une discussion sur l'objet de l'analyse des politiques publiques.

- L'analyse d'une politique publique

L'analyse des politiques publiques est une discipline multidisciplinaire et pragmatique. Selon Harold Lasswell (1971), pionnier dans ce domaine, l'analyse des politiques doit aller au-delà de la simple description des institutions pour inclure des approches de la sociologie, de l'économie et de la science politique. Elle vise à proposer des solutions pratiques à des problèmes sociaux réels, en tenant compte des valeurs et des préférences des acteurs impliqués.

- Classification des politiques publiques

Hewlett et Ramesh (2003) proposent de classer les politiques publiques selon leur objet, portée et philosophie politique. Cette classification permet d'identifier les types de politiques en fonction de leurs objectifs spécifiques par exemple, la régulation des flux migratoires ou l'intégration des nouveaux arrivants et de la philosophie politique sous-jacente, qu'elle soit plus libérale, conservatrice ou autre.

Les politiques d'immigration du Québec et du Canada se structurent principalement autour du recrutement de candidats hautement qualifiés. En particulier, plus des deux tiers des immigrants sélectionnés par le Québec détiennent un diplôme universitaire, incluant de nombreux diplômés internationaux en médecine (DIM) (Blain et Fortin, 2020).

Ces politiques visent à répondre aux besoins des petites et grandes entreprises en leur fournissant une main-d'œuvre qualifiée et immédiatement opérationnelle, créant ainsi un système où les compétences des immigrants doivent être hautement adaptables et immédiatement transposables aux contextes locaux (Blain et Fortin, 2020).

Le Québec a favorisé la venue d'immigrants scolarisés qui avaient des compétences dans des domaines spécialisés. Le système de points introduit au Canada en 1967 est venu officialiser cette nouvelle façon de faire. Pendant longtemps, le gouvernement fédéral s'occupait et contrôlait l'immigration au nom du Québec, même si la Constitution spécifiait bien que c'était une responsabilité partagée avec les provinces (Monnot, 2012) (Cité par Osman Ali, 2021, p.9). Des programmes et des politiques sont mis en place pour favoriser et attirer les immigrants en général (Osman Ali, 2021).

Avant de continuer, il est également important de faire la distinction entre les termes « politiques » et « programmes » afin d'être plus compréhensible.

**Politiques publiques** : ces termes comprennent les éléments structuraux ou les missions établis par le gouvernement pour répondre à certaines questions d'intérêt public, telles que l'immigration (Dirks et al,2024).

Les programmes d'immigration représentent des interventions concrètes et structurées, conçues pour mettre en œuvre les objectifs établis par les politiques publiques. Ils se traduisent par un ensemble d'actions et de dispositifs précis, permettant de répondre efficacement aux différentes exigences des politiques, souvent adaptées selon les contextes régionaux ou sectoriels. Tandis que les politiques définissent les grandes orientations, les valeurs et les objectifs à atteindre dans un domaine donné, les programmes incarnent la réalité opérationnelle de ces intentions en proposant des mesures tangibles mises en place dans la vie quotidienne (Institut de Recherche en Politiques Publiques, 2023).

Les deux concepts sont ainsi étroitement liés : les politiques fournissent le cadre et la direction, alors que les programmes en assurent l'application concrète et l'efficacité sur le terrain.

Cette distinction est essentielle pour comprendre comment l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises repose non seulement sur la vision politique, mais également sur sa traduction en actions concrètes à travers des programmes ciblés.

Sur cette base, nous proposons un récapitulatif de tableau des politiques et programmes d'immigration et leur Influence sur l'insertion en emploi des immigrants. Une partie dans le résumé est tiré de Lu et Hou (2023) et d'autre part diverses études.

**Tableau 4 : Tableau consolidé : politiques et programmes d'immigration.**

<b>Catégorie/modèle de Politique</b>	<b>Description et philosophie</b>	<b>Source</b>	<b>Programme d'immigration</b>	<b>Objectifs du programme</b>
Politique de régulation	Contrôle des flux migratoires pour assurer un équilibre entre les besoins	Hollifield, J. F. (2004)	Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET)	Nécessite une étude d'impact positif sur le marché du travail avant
Politique d'intégration	Facilitation de l'insertion sociale et professionnelle pour établir une cohésion sociale et économique forte.	Mehiriz, K., Turgeon, J., et Charland, G. (2012)	Programme de permis de travail post diplôme (PPTPD)	Offre aux étudiants étrangers une occasion d'acquérir une expérience professionnelle canadienne post-études.

Catégorie/modèle de politique	Description et philosophie	Source	Programme d'immigration	Objectifs du programme
Politique d'asile	Protection et assistance aux personnes fuyant des zones de conflit ou persécution, en respectant les engagements internationaux.	Dubié et Richard (2016)	Le Programme régional d'accueil et d'intégration des demandeurs d'asile (PRAIDA)	L'objectif principal est de garantir la sécurité et la protection des personnes vulnérables en leur offrant un nouveau départ au Canada
Politique de multiculturalisme	Promotion du respect et de la célébration de la diversité pour enrichir le tissu culturel canadien.	Mehiriz, K., Turgeon, J., et Charland, G. (2012)	Expérience internationale Canada	Permet aux jeunes étrangers de développer de nouvelles compétences professionnelles au Canada grâce à des échanges bilatéraux

Politique d'immigration économique	Attraction de talents internationaux pour combler les besoins des secteurs économiques clés.	Boubtane, E. (2023)	Programme de mobilité internationale (PMI)	Attire des talents internationaux grâce à une exemption d'étude d'impact sur le marché du travail.
Politique de réunification familiale	Renforcer les liens familiaux et le soutien social des immigrants au Canada.	(IRCC,2022)	Programme de Parrainage des conjoints, des partenaires et des enfants, et parrainage des parents et des grands-parents	Permettre aux familles de se réunir au Canada.

En considérant cette analyse, il est essentiel de comprendre que bien que les politiques établissent une vision globale, ce sont les programmes qui déterminent la faisabilité et l'impact de cette vision.

Les politiques d'immigration au Canada visent principalement à attirer une main-d'œuvre qualifiée afin de renforcer l'économie nationale et de répondre aux besoins du marché du travail. Toutefois, leur mise en œuvre varie selon les types d'immigration, qui influencent directement l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises.

Selon la théorie de la régionalisation, l'immigration doit être adaptée aux réalités locales pour maximiser son impact.

On distingue plusieurs types d'immigration :

**1. Immigration économique permanente** : Comprend les travailleurs qualifiés sélectionnés pour leur potentiel à contribuer à l'économie canadienne. Ces immigrants bénéficient de programmes de reconnaissance des diplômes et d'accompagnement à l'emploi, facilitant leur intégration dans les entreprises régionales.

**2. Travailleurs étrangers temporaires (TET)** : Ce programme permet aux employeurs de recruter des travailleurs pour des postes spécifiques. Cependant, il est critiqué pour ses restrictions sur la mobilité professionnelle, qui peuvent limiter l'intégration durable des immigrants dans les régions (Lévesque, 2025).

**3. Immigration humanitaire et familiale** : Bien que ces immigrants ne soient pas sélectionnés sur la base de critères économiques, leur intégration professionnelle dépend des services de soutien et des politiques locales.

Le programme des travailleurs étrangers temporaires est particulièrement sujet à des critiques. Il est souvent perçu comme un outil de gestion à court terme des pénuries de main-d'œuvre, sans garantir une intégration durable des travailleurs (Carabin, 2025).

La théorie de la régionalisation propose plusieurs ajustements pour améliorer l'impact de ces politiques :

- **Favoriser la transition des travailleurs étrangers temporaires vers la résidence permanente**, en facilitant leur accès aux programmes d'immigration économique.
- **Renforcer les incitations à l'établissement en région**, notamment par des avantages fiscaux et des programmes de mentorat.
- **Adapter les politiques de sélection aux besoins régionaux**, en tenant compte des secteurs en demande et des dynamiques locales.

Une approche intégrée combinant politiques migratoires adaptées, services de soutien et reconnaissance des compétences est essentielle pour optimiser l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés et maximiser leur contribution aux dynamiques socio-économiques régionales.

Des initiatives comme le Programme d'appui aux régions en recrutement international (PARRI) soutiennent les entreprises québécoises, en particulier celles situées en région, pour pourvoir des postes qui exigent des qualifications spécifiques, montrant un effort concerté pour attirer des talents étrangers répondant aux besoins du marché local (Charette, 2021). Il rajoute que, la francisation et l'intégration à la

communauté québécoise sont des éléments clés de ces programmes, illustrant ainsi la volonté de favoriser une intégration durable des immigrants dans le tissu économique et social de la province (Charette, 2021).

Les politiques d'immigration du Québec ont été conçues pour répondre à des objectifs économiques et sociaux tout en préservant l'identité linguistique et culturelle de la province. Parmi ces politiques, certaines jouent un rôle clé dans la sélection des immigrants et leur intégration :

- 1. Politique de sélection basée sur les compétences linguistique** : Le Québec exige que les immigrants démontrent une maîtrise du français, notamment à travers le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET), qui impose un niveau minimal de compétence linguistique (Carabin,2025).
- 2. Programme de sélection des travailleurs qualifiés** : Ce programme favorise l'immigration de personnes ayant des compétences spécifiques recherchées sur le marché du travail québécois, tout en valorisant la connaissance du français (Croteau,2022).
- 3. Politique d'immigration francophone** : Le gouvernement fédéral et provincial collaborent pour accroître le poids démographique des francophones à travers des mesures incitatives et des quotas spécifiques (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2024).

Ces politiques ont permis au Québec de maintenir le caractère français de la société, en favorisant l'intégration des immigrants dans un environnement où la langue française est prédominante. Selon Croteau (2022), cette approche a renforcé la cohésion sociale et la vitalité culturelle du Québec.

Enfin, les employeurs québécois bénéficient de processus d'embauche de travailleurs temporaires plus simples à travers accessible aux programmes tels que le PMI (Programme de Mobilité Internationale), qui exempte certaines professions spécialisées de l'obligation de réaliser une étude d'impact sur le marché du travail (Proulx-Chénard, 2020).

En conclusion, l'analyse des politiques publiques est à la fois un domaine scientifique et un champ interdisciplinaire. En tant que tel, il nous donne l'occasion de voir cette question sous différents angles. En partant des facteurs généraux et des

définitions classiques, nous pouvons considérer les politiques publiques à la fois comme une telle décision et un ensemble de décisions interconnectées mais structurées pour atteindre des objectifs sociétaux qui sont en même temps politiquement agencés, influencés par les acteurs du pouvoir, inclus dans le contexte temporel distincts etc.

Les politiques d'immigration du Québec et du Canada visent effectivement à attirer des travailleurs hautement qualifiés, répondant ainsi aux besoins du marché du travail local et au développement économique régional. Cependant, pour s'assurer de la cohérence avec la théorie de la régionalisation, il est essentiel d'évaluer si ces politiques favorisent une réelle adaptation aux contextes régionaux et contribuent à la vitalité socioéconomique et culturelle de chaque territoire.

Conformément à la théorie de la régionalisation, l'efficacité des politiques dépend de leur capacité à être déclinées à travers des programmes concrets qui tiennent compte des spécificités, des besoins et des dynamiques propres à chaque région. Par exemple, des initiatives telles que le Programme de mobilité internationale et le Programme d'appui aux régions en recrutement international (PARRI) traduisent sur le terrain l'orientation stratégique des politiques, tout en adaptant les moyens d'intégration aux réalités des PME, des grandes entreprises et des collectivités locales.

Ces programmes facilitent l'intégration professionnelle des immigrants hautement qualifiés dans les milieux de travail régionaux, tout en soutenant leur inclusion socio-culturelle et en veillant à la préservation de l'identité francophone, ce qui est un objectif central de la régionalisation au Québec. Ainsi, on constate une cohérence progressive entre les politiques et leurs mises en œuvre régionales, même si des défis persistent, notamment en ce qui concerne l'arrimage optimal entre les profils des immigrants et les besoins spécifiques des régions, ou encore leur intégration durable dans la communauté d'accueil.

## 2.4. Théories sur l'intégration professionnelle

L'analyse de l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés gagne à être éclairée par la théorie de la segmentation du marché du travail, telle que développée par Dingeldey et Gerlitz (2022). Selon ces auteurs, le marché du travail n'est pas un ensemble homogène : il est structuré en segments distincts, aux règles et aux pratiques spécifiques. Chaque segment formel ou informel, stable ou précaire propose des opportunités

d'emploi différenciées, largement façonnées par les politiques publiques, les programmes d'intégration, ainsi que par le tissu économique local (Dingeldey et Gerlitz, 2022).

- **Les barrières juridiques et culturelles**

Au sein de cette segmentation, les barrières juridiques désignent l'ensemble des obstacles administratifs, réglementaires ou professionnels restreignant l'accès des immigrants à certains emplois ou à la reconnaissance de leurs compétences : nécessité d'équivalences de diplômes, obtention de permis professionnels, exigences en matière de résidence permanente, etc. (Dingeldey et Gerlitz, 2022).

Les barrières culturelles, quant à elles, renvoient aux obstacles liés aux attentes non écrites, aux normes sociales, à la maîtrise de la langue ou à la méconnaissance des codes professionnels locaux, qui entravent souvent la pleine inclusion des immigrants dans les milieux de travail (Rieucau et de Larquier, 2020).

- **L'employabilité et la reconnaissance des compétences**

La notion d'employabilité, telle que définie par Hasshas (2024), fait référence à la capacité d'un individu à obtenir et à conserver un emploi en fonction de ses compétences, de ses savoirs et de son adéquation avec la demande locale. L'employabilité des immigrants qualifiés est fréquemment diminuée du fait du manque de reconnaissance de leurs qualifications acquises à l'étranger (Herradi et Baouzil, 2023 ; Hasshas, 2024). Or, cette situation s'inscrit pleinement dans la dynamique de segmentation du marché du travail : elle cantonne fréquemment les immigrants à des positions inférieures ou en dehors du segment dit « primaire » du marché du travail, celui des emplois stables, bien rémunérés et valorisants.

- **La reconnaissance et la certification des compétences** exigent souvent la présentation de **documents préalables**

Attestations de diplômes, évaluations comparatives de scolarité, certificats de compétence linguistique ou autorisations professionnelles délivrées par les ordres réglementés (Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration [MIFI], 2023). L'absence de ces documents, ou leur non-prise en compte par les employeurs et institutions locales, constitue un frein structurant à l'intégration.

- **Les pratiques de recrutement et les biais organisationnels**

Les pratiques de recrutement jouent également un rôle déterminant dans la segmentation du marché du travail. Rieucau et de Larquier (2020) montrent que

les procédures de sélection sont parfois biaisées et reposent sur des préférences, des stéréotypes ou un manque d'ouverture à la diversité, pénalisant ainsi les immigrants, même hautement qualifiés. À travers ces pratiques, les entreprises institutionnalisent l'accès différencié aux segments du marché du travail, reproduisant ainsi des inégalités structurelles. Dès lors, sensibiliser les employeurs et promouvoir des pratiques de recrutement équitables et inclusives devient une priorité dans la perspective d'une régionalisation réussie.

- **L'intégration entre informel et formel**

L'emploi informel désigne les activités économiques non déclarées ou non protégées par la législation du travail, où l'accès se fait généralement sans barrière administrative formelle (Adair, 2020). Bien que l'informel puisse parfois servir de porte d'entrée provisoire au marché du travail, il contribue à la précarisation des travailleurs et limite leur accès aux avantages sociaux et à la mobilité professionnelle. Favoriser la transition des immigrants qualifiés de l'emploi informel vers le secteur formel est donc une condition essentielle pour permettre une intégration durable, assortie de droits et de protection.

- **L'articulation avec la théorie de la régionalisation**

La compréhension de la segmentation du marché du travail, de l'employabilité et des pratiques organisationnelles permet de concevoir des outils, programmes et politiques mieux adaptés aux réalités spécifiques des PME et grandes entreprises en région. Dans la perspective de la théorie de la régionalisation (Simard, 2006), une telle lecture structurelle favorise le déploiement de mesures ajustées à la démographie, à l'économie locale et au tissu associatif du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. En identifiant précisément les barrières et les leviers propres à chaque segment du marché régional, il est possible d'élaborer des interventions favorisant un meilleur arrimage entre qualifications des immigrants et besoins locaux, tout en assurant leur inclusion sociale et culturelle.

Au total, l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés est le résultat d'une interaction complexe entre les dynamiques du marché du travail, les politiques nationales et régionales, et les pratiques organisationnelles. La connaissance approfondie des théories de la segmentation, de l'employabilité et des pratiques de recrutement permet de développer des outils et des programmes adaptés qui, à l'échelle des PME et

des grandes entreprises régionales, favorisent une intégration durable, cohérente avec la logique de régionalisation.

## 2.5. Objectifs et pratiques de l'intégration professionnelle

L'intégration professionnelle désigne le processus par lequel les immigrants qualifiés accèdent à un emploi correspondant à leurs compétences, tout en étant pleinement inclus dans le milieu de travail et dans la société d'accueil. Cette intégration est étroitement liée aux politiques migratoires, qui déterminent à la fois les conditions d'admission, de reconnaissance des compétences et les dispositifs d'accompagnement. Dans le cadre de ce mémoire, l'exploration de ces mécanismes vise à mieux comprendre comment les politiques d'immigration influencent concrètement le parcours professionnel des immigrants qualifiés dans les régions étudiées, et à identifier les leviers optimaux d'intégration dans les PME et grandes entreprises.

### Objectifs de l'intégration professionnelle

Les objectifs de l'intégration professionnelle sont multiples et témoignent d'une approche holistique, dépassant le simple accès à l'emploi :

1. **Optimisation des compétences** : Il s'agit de valoriser le potentiel et l'expertise des personnes immigrantes afin de répondre aux besoins du marché du travail local et d'apporter une valeur ajoutée aux entreprises (Froy, 2007).
2. **Renforcement de la diversité** : Favoriser la diversité culturelle et la mixité des points de vue au sein des entreprises, ce qui contribue à l'innovation et à la compétitivité organisationnelle (Grenier, 2017).
3. **Équité d'accès** : Garantir que tous les immigrants qualifiés bénéficient d'un accès équitable aux opportunités professionnelles, en éliminant les obstacles systémiques et les discriminations (Akkour, 2020).
4. **Soutien à l'adaptation et intégration sociale** : Offrir un accompagnement personnalisé facilitant la transition vers le nouvel environnement de travail et local (Kamano et al., 2020).

### Pratiques et activités favorisant l'intégration professionnelle

Les pratiques c'est-à-dire l'ensemble des actions concrètes mises en œuvre pour atteindre ces objectifs peuvent être regroupées selon différents axes :

- **Pratiques de recrutement inclusif** : Mise en place de processus d'embauche ouverts et équitables, reconnaissant la diversité des parcours et des compétences internationales  
(Bouzalagha, 2024).
- **Aide à l'installation et accompagnement individualisé** : Services d'accueil, soutien administratif, conseils en logement et orientation vers les ressources régionales (Kamano et al., 2020).
- **Formation et développement professionnel** : Offres de formation continue, mentorat, programmes de jumelage professionnel et d'accompagnement linguistique visant à faciliter l'intégration (Boulet, 2016).
- **Mise en œuvre de politiques inclusives et anti-discrimination** : Actions pour prévenir les biais, garantir l'égalité de traitement et créer un environnement de travail respectueux et ouvert à la diversité (Bouzalagha, 2024).

*Tableau 5: Synthèse des objectifs de l'intégration professionnelle et les pratiques de l'intégration professionnelle.*

Objectifs	Pratiques/Activités	Références
Optimisation des compétences	Recrutement international, formations	Froy, 2007 ; Boulet, 2016
Renforcement de la diversité	Jumelage, activités interculturelles	Grenier, 2017 ; Kamano et al., 2020
Équité d'accès	Politiques inclusives, lutte discrimination	Akkour, 2020 ; Bouzalagha, 2024
Soutien à l'adaptation	Aide à l'installation, accompagnement	Kamano et al., 2020
Identification de la main d'œuvre invisible	Collaboration avec associations, mentorat	Dioh et Racine, 2017

*Source : Inspiré de Dioh et Racine (2017), Froy (2007), Grenier (2017), Akkour (2020), Kamano et al.*

*(2020), Boulet (2016), Bouzalagha (2024).*

Ce tableau permet d'apprécier la complémentarité entre les objectifs poursuivis et les moyens concrets mis en œuvre, tout en soulignant la nécessité d'une implication concertée des PME, des grandes entreprises, des institutions publiques et de la société civile.

Ainsi, l'intégration professionnelle apparaît comme un système articulé d'objectifs et de pratiques interdépendants, où chaque acteur employeur, gouvernement, organismes communautaires joue un rôle crucial. Cette dynamique repose sur la capacité des régions à adapter les politiques et pratiques à leurs besoins spécifiques, en favorisant la synergie entre acteurs et en surmontant les obstacles juridiques, organisationnels et culturels.

## 2.6. Différences entre les pme et les grandes entreprises

Selon Statistique Canada (2024), une PME (Petite et Moyenne Entreprise) au Québec est définie comme une entreprise comptant entre 1 et 499 employés, répartis en quatre catégories :

- Microentreprises : 1 à 4 employés
- Petites entreprises : 5 à 19 employés
- Moyennes entreprises : 20 à 99 employés
- Grandes PME : 100 à 499 employés

Une grande entreprise est une entreprise comptant 500 employés ou plus.

- **Formation et développement des compétences**

Les PME privilégient souvent une formation informelle, adaptée aux besoins immédiats des employés, tandis que les grandes entreprises investissent dans des programmes de formation structurés et standardisés (Tousignant, 2011). Les grandes entreprises offrent des formations plus longues et complètes, souvent intégrées dans des plans de développement des compétences.

- **Imposition et fiscalité**

Le taux d'imposition varie considérablement entre les PME et les grandes entreprises. Les PME bénéficient généralement de taux réduits et de crédits d'impôt pour encourager leur croissance, tandis que les grandes entreprises sont soumises à des taux plus élevés mais disposent de mécanismes d'optimisation fiscale (Ordre des CPA du Québec, 2023).

- **Conditions de travail et avantages sociaux**

Les grandes entreprises offrent des avantages sociaux plus complets (assurance collective, régimes de retraite), tandis que les PME misent sur la flexibilité des horaires et un climat de travail plus personnalisé (CNESST, 2023). La spécialisation des tâches est plus marquée dans les grandes entreprises, alors que les PME favorisent la polyvalence.

- **Structure et taille**

Les grandes entreprises ont une organisation plus complexe, avec des départements spécialisés et des ressources dédiées à la recherche et développement. Les

PME, en revanche, sont plus agiles et réactives, ce qui leur permet de s'adapter rapidement aux changements du marché (Institut de la statistique du Québec, 2024)

- **Résilience économique et adaptation aux crises**

Les PME ont démontré une résilience économique plus forte face aux crises, notamment grâce à leur capacité d'adaptation rapide et leur proximité avec le marché local (Marcel, 2024). Les grandes entreprises, bien que mieux financées, sont souvent moins flexibles face aux changements soudains.

- **Croissance et marché**

Les PME affichent une croissance plus rapide, notamment dans les secteurs technologiques et innovants, mais elles rencontrent des obstacles financiers et RH qui limitent leur expansion (Journal Action PME, 2024). Les grandes entreprises bénéficient d'un accès facilité aux financements et d'une présence internationale.

- **Financement et accès aux ressources**

Les PME sont souvent moins financées que les grandes entreprises et doivent composer avec des taux d'intérêt plus élevés pour leurs emprunts (Revue Gestion, 2018). Les grandes entreprises ont accès à des marchés financiers internationaux, leur permettant de lever des fonds à des conditions plus avantageuses.

- **Recherche et développement**

Les grandes entreprises investissent massivement en recherche et développement, tandis que les PME ont des ressources limitées et se concentrent sur des innovations à court terme (Statistique Canada, 2024). Cependant, certaines PME innovantes bénéficient de subventions gouvernementales pour soutenir leurs projets.

- **Culture organisationnelle et flexibilité**

Les PME sont caractérisées par une culture organisationnelle plus flexible, favorisant la créativité et l'innovation, tandis que les grandes entreprises adoptent des processus standardisés pour maximiser leur efficacité (Barzi, 2011).

- **Dynamisme et création d'emplois**

Les PME sont reconnues pour leur capacité à créer des emplois rapidement, notamment dans les secteurs émergents, tandis que les grandes entreprises offrent une stabilité d'emploi plus importante (Institut de la statistique du Québec, 2024).

- **Portrait statistique des entreprises employant des immigrants**

Selon Bourhis (2018), les entreprises qui emploient des immigrants qualifiés se distinguent par :

- Une diversité accrue dans leurs équipes
- Une meilleure adaptation aux marchés internationaux
- Des pratiques d'intégration variées, influencées par la taille de l'entreprise

Les différences entre les PME et les grandes entreprises sont bien établies et influencent directement l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. Un portrait statistique détaillé des entreprises employant des immigrants permettrait de mieux comprendre les enjeux spécifiques liés à l'immigration et à l'intégration, ainsi que les pratiques mises en œuvre pour favoriser leur inclusion.

## 2.7. Intégration des considérations théoriques

Pour rappel, la section dédiée à la politique d'immigration a identifié six types de politiques, chacune soutenue par des programmes spécifiques. Dans la section consacrée aux objectifs et aux pratiques d'intégration professionnelle, huit pratiques ont été répertoriées. Cette section permet de dresser un état des lieux des politiques et programmes actuels de même que les pratiques de l'intégration professionnelle, et de les caractériser en fonction des types présentés.

### 2.7.1 croisement des types d'immigration et des politiques afférentes

Cette section examine les différentes politiques d'immigration en vigueur au Canada et au Québec, en mettant l'accent sur leur impact sur la régionalisation et l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. Chaque politique est analysée en fonction du type d'immigrant visé et de ses effets sur ces deux dimensions essentielles.

#### 1. Plan des niveaux d'immigration 2025-2026

Le Plan des niveaux d'immigration 2025-2026 prévoit une réduction progressive du nombre de résidents permanents admis chaque année afin de mieux gérer les pressions sur le logement et les services sociaux. Contrairement aux années précédentes, ce plan met davantage l'accent sur une immigration ciblée, favorisant les travailleurs qualifiés et les immigrants ayant des liens familiaux établis au Canada (Immigration, Réfugiés et

Citoyenneté Canada, 2025). Il soutient la régionalisation en répondant aux besoins spécifiques des régions en matière de main-d'œuvre, mais son impact sur l'intégration professionnelle reste à préciser.

## 2. Programme des travailleurs qualifiés (fédéral)

Ce programme vise à attirer des individus possédant les compétences nécessaires pour stimuler l'économie canadienne. Les critères de sélection incluent l'âge, l'éducation, l'expérience de travail et les compétences linguistiques (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2010). Il joue un rôle clé dans la régionalisation en facilitant l'installation des travailleurs qualifiés dans les régions confrontées à des pénuries de main-d'œuvre. Toutefois, des études montrent que l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés varie selon les secteurs et les régions Picot et Mehdi, 2024).

## 3. Programme de parrainage familial

Les programmes de parrainage des conjoints, des partenaires et des enfants, ainsi que ceux des parents et grands-parents, permettent aux résidents permanents et citoyens canadiens de faire venir leurs proches. Ces initiatives favorisent la régionalisation en encourageant les immigrants à s'établir dans des régions où ils ont des liens familiaux. Cependant, leur impact sur l'intégration professionnelle est indirect et dépend des services d'accompagnement disponibles (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2025).

## 4. Services d'intégration des immigrants

Les services d'intégration incluent des cours de langue, des programmes de mentorat et de réseautage, ainsi que des services d'établissement. Ces initiatives sont essentielles pour faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants et leur insertion sur le marché du travail. Leur efficacité varie selon les régions et les ressources disponibles (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2025).

## 5. Programme de réinstallation des réfugiés

Ce programme vise à réinstaller les réfugiés vulnérables dans des régions spécifiques. Il contribue à la diversité et au développement économique local, mais l'intégration professionnelle des réfugiés reste un défi majeur en raison des barrières linguistiques et des difficultés de reconnaissance des qualifications (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada,2024).

## 6. Programme d'appui aux régions en recrutement international (PARRI)

Le PARRI aide les régions à recruter des travailleurs étrangers pour combler les pénuries de main-d'œuvre. Il soutient les employeurs dans leurs efforts de recrutement international et favorise la régionalisation en attirant des talents dans des zones moins densément peuplées (MIFI,2024).

## 7. Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET)

Le PTET permet aux employeurs canadiens d'embaucher des travailleurs étrangers pour des postes temporaires. Il répond aux besoins immédiats des régions en matière de main-d'œuvre, mais son impact sur l'intégration professionnelle est limité par la nature temporaire des contrats (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada,2024).

## 8. Programme de mobilité internationale (PMI)

Le PMI permet aux employeurs d'embaucher des travailleurs étrangers sans une Évaluation d'Impact sur le Marché du Travail (EIMT) si le poste sert les intérêts culturels et économiques du Canada. Ce programme facilite l'intégration des travailleurs qualifiés dans des secteurs stratégiques (MIFI,2023).

## 9. Programme de permis de travail post diplôme (PPTPD)

Ce programme permet aux étudiants internationaux diplômés d'un établissement canadien de travailler au Canada pendant une période déterminée. Il joue un rôle clé dans l'intégration professionnelle des jeunes diplômés et leur transition vers la résidence permanente (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada,2023).

## 10. Expérience internationale Canada

Ce programme offre aux jeunes de divers pays la possibilité de travailler et de voyager au Canada. Il favorise les échanges culturels et permet aux participants d'acquérir une expérience professionnelle précieuse, bien que son impact sur la régionalisation soit limité (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada,2023).

L'analyse des politiques d'immigration montre que la régionalisation et l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés sont influencées par plusieurs facteurs, notamment les services d'accompagnement, les opportunités d'emploi et les liens familiaux.

## 2.8. Pertinence et actualité des politiques : focus sur la régionalisation

Le contexte socio-économique du Québec et la volonté gouvernementale de distribuer l'immigration en dehors des grands centres urbains ont mené à l'élaboration de politiques spécifiques, dont certaines sont au cœur de la stratégie de régionalisation. Cette stratégie vise à favoriser la diversification démographique, le développement économique régional et la résolution des déséquilibres liés à la concentration des immigrants dans les métropoles (Pasquier, 2023 ; Gouvernement du Québec, 2023).

### 2.8.1. PARRI et la théorie de la régionalisation

**Le Programme d'appui aux régions en recrutement international (PARRI)** occupe une place centrale parmi les instruments publics visant à encourager la régionalisation de l'immigration (Gouvernement du Québec, 2022).

**Objectif** : Soutenir les entreprises régionales, en particulier les PME, dans le recrutement, l'accueil et la rétention de travailleuses et travailleurs étrangers.

**Migrant ciblé** : Travailleurs qualifiés en recherche d'un emploi durable en région.

**Pratiques et activités associées :**

- Services d'accompagnement pour l'employeur (soutien au recrutement international, conseils sur les démarches administratives, soutien aux démarches d'intégration sociale et professionnelle).
- Incitatifs financiers pour couvrir partiellement les frais liés à la venue et à l'accueil des personnes recrutées (mobilisation, francisation, intégration sociale).
- Soutien au développement de réseaux d'accueil et d'intégration en région, collaboration avec les organismes communautaires locaux pour la francisation et le mentorat.

**1. Alignement avec la théorie de la régionalisation :**

Le programme PARRI répond directement à la logique de régionalisation (voir section 2.2.8), laquelle postule une décentralisation des flux migratoires pour renforcer la vitalité économique, sociale et démographique des régions (Lloyd, 2013 ; Pasquier, 2023). Ainsi, il cherche à réduire la surcharge démographique des grandes villes et à combler les déficits de main-d'œuvre en région.

**2. Défis identifiés :**

- **Rétention** : Beaucoup d'immigrants s'installant initialement en région migrent ensuite vers les grands centres pour de meilleures perspectives socio-professionnelles (Bélanger et Malenfant, 2023).
- **Accès aux services d'établissement** : Plusieurs régions ne disposent ni du même tissu associatif, ni des infrastructures d'accueil comparables aux villes (Bélanger et Malenfant, 2023).
- **Adaptation linguistique et culturelle** : Le manque de programmes soutenus de francisation et de mentorat dans les régions limite l'intégration (Bélanger et Malenfant, 2023).

## 2.8.2. Autres politiques et programmes analysés à l'aune de la régionalisation

Afin d'offrir un panorama cohérent, chaque programme est présenté par : son **objectif**, le **profil du migrant ciblé**, les **pratiques/activités associées**, suivi des

principaux **défis**. Cette présentation uniforme permet de mieux comparer leur utilité en contexte régional et d'analyser

Leur complémentarité ou chevauchement avec le PARRI.

#### 1. Plan des niveaux d'immigration 2022-2024

- **Objectif** : Ajuster le nombre et type d'admissions à la réalité démographique et économique de chaque région.
- **Type de migrant** : Tous profils, selon les catégories sélectionnées (travailleurs qualifiés, regroupements familiaux, humanitaires, etc.).
- **Pratiques** : Ciblage régional de quotas, soutien à l'embauche régionalisée.
- **Défis** : Manque de flexibilité et de synchronisation réelle avec les besoins locaux, exacerbation des difficultés d'accueil (IRCC, 2023).

#### 2. Programme des travailleurs qualifiés (fédéral/provincial)

- **Objectif** : Attirer une main-d'œuvre qualifiée adaptée aux besoins du marché, notamment pour les PME régionales.
- **Type de migrant** : Travailleurs spécialisés et professionnels.
- **Pratiques** : Sélection sur critères professionnels, reconnaissance partielle des diplômes.
- **Défis** : Sous-utilisation des compétences dû à la non-reconnaissance des qualifications étrangères (Institut du Québec, 2018).

#### 3. Programme de parrainage familial (conjoint, enfants, parents, grands-parents)

- **Objectif** : Soutenir la stabilité sociale et la rétention par la réunification familiale.
- **Type de migrant** : Membres de la famille immédiate ou élargie.
- **Pratiques** : Accès à des soutiens financiers et à l'installation en région.
- **Défis** : Délais administratifs, accès restreint à des ressources adaptées en région (IRCC, 2024).

#### 4. Services d'établissement, cours de langue, mentorat, réseautage • Objectif :

Faciliter l'intégration linguistique et sociale rapide.

- **Type de migrant** : Tous profils.
- **Pratiques** : Cours de francisation, jumelage, ateliers d'insertion en emploi.

- **Défis** : Offre limitée et souvent concentrée en zones urbaines (IRCC, 2022).

## 5. Programme de réinstallation et de protection des réfugiés

- **Objectif** : Accueillir des personnes vulnérables tout en répondant aux besoins du marché du travail régional.
- **Type de migrant** : Réfugiés et personnes protégées.
- **Pratiques** : Accompagnement spécialisé, programmes emploi-social.
- **Défis** : Obstacle linguistique et adaptation culturelle accrue en dehors des grands Centres (IRCC, 2021).

## 6. Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et programme de Mobilité internationale (PMI)

- **Objectif** : Répondre rapidement aux besoins de main-d'œuvre saisonnière ou temporaire, et stimuler la mobilité professionnelle.
- **Type de migrant** : Travailleurs temporaires, professionnels mobiles.
- **Pratiques** : Permis spécifiques, services d'accompagnement temporaire.
- **Défis** : Précarité, faible taux de rétention à moyen terme (IRCC, 2024).

## 7. Programme de permis de travail post diplôme (PPTPD) et Expérience Internationale Canada

- **Objectif** : Intégrer durablement les diplômés étrangers formés localement et les jeunes professionnels internationaux dans les régions.
- **Type de migrant** : Diplômés étrangers, jeunes professionnels.
- **Pratiques** : Accès facilité au marché régional, incitatifs au maintien en emploi.
- **Défis** : Faible attrait des régions comparé aux centres urbains après le premier  
Contrat de travail (IRCC, 2024).

Le panorama des politiques actuelles révèle un **alignement partiel avec la logique de régionalisation** : la pluralité des programmes cible divers besoins, mais la réussite de l'intégration professionnelle régionale demeure entravée par des enjeux de rétention, d'accès aux services d'établissement, de reconnaissance des compétences et d'adaptation culturelle

(Bélanger et Malenfant, 2023 ; Pasquier, 2023).

### **Propositions clés à explorer dans l'enquête qualitative :**

- **Renforcer le soutien à la rétention** des immigrants dans les régions par des incitatifs financiers et sociaux, ainsi qu'une meilleure adaptation des programmes de mentorat et d'accompagnement.
  - **Développer un maillage efficace** entre associations de migrants, employeurs et services publics, favorisant le partage de ressources et la mutualisation des bonnes pratiques.
  - **Adapter les pratiques des PME et grandes entreprises** aux défis spécifiques des régions, en favorisant la reconnaissance rapide des compétences et la francisation contextuelle.
  - **Assurer une coordination multi-niveau** (gouvernements, organismes communautaires, entreprises) afin d'éviter la fragmentation des interventions et de maximiser l'impact des efforts régionaux.

Ces propositions justifient la pertinence d'une enquête qualitative auprès des acteurs clés (Associations de migrants, employeurs, administrateurs régionaux du Saguenay, Bas-Saint-Laurent et Mauricie). Cela permettra de comprendre les pratiques efficaces, les défis vécus, et d'identifier les leviers d'action pour maximiser l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés au sein des PME et grandes entreprises en région.

### **2.9. Croisement des pratiques d'intégration avec la théorie de la régionalisation**

Comme présenté en section 2.3, l'intégration professionnelle vise l'intensification des compétences, la promotion de la diversité et l'accès équitable à l'emploi, à travers des pratiques telles que le recrutement international, la formation continue et les politiques antiracisme. Ces pratiques ont pour but de lever les barrières structurelles à l'inclusion et d'optimiser l'apport des immigrants qualifiés dans le développement socioéconomique régional. La réussite de cette intégration repose essentiellement sur la collaboration entre acteurs économiques, administratifs et la société civile, mettant en lumière la nécessité d'une action collective structurée selon les principes de la régionalisation.

L'approche d'accompagnement individuel se distingue ici en tant qu'outil fondamental : elle offre un soutien personnalisé pour l'adaptation professionnelle et

sociale des immigrants. Dans ce contexte, la résistance fait référence à la capacité des immigrants à surmonter, par leurs propres stratégies et réseaux de solidarité, les obstacles systémiques et les discriminations potentielles rencontrées lors de leur insertion professionnelle. Cela se manifeste, par exemple, dans leur engagement à acquérir de nouvelles compétences, à bâtir des réseaux professionnels, ou à s'engager dans le dialogue interculturel, ce qui contribue à rendre visible une main-d'œuvre qualifiée souvent sous-utilisée.

Il convient également de préciser le type d'immigration concerné : ici, il s'agit d'immigration économique qualifiée, répondant à des besoins spécifiques identifiés dans les PME et grandes entreprises des régions étudiées (Saguenay, Bas-Saint-Laurent, Mauricie), où la régionalisation vise à attirer et à retenir ces talents en dehors des grands centres urbains.

### **1. Aide à l'installation et accompagnement**

L'aide à l'installation, couplée à un accompagnement structurel, s'inscrit pleinement dans la logique de régionalisation. Ces pratiques comprennent l'assistance dans la recherche de logement, l'orientation familiale et culturelle, ainsi qu'un accompagnement administratif et social à l'arrivée. Créés dans les années 2000, ces dispositifs répondaient à la nécessité croissante de soutenir la main-d'œuvre internationale dans son adaptation locale (France Terre d'Asile, 2023). Les programmes d'aide sont fréquemment pilotés par des organismes communautaires ou municipaux et incluent des ateliers d'information, du mentorat et parfois des soutiens financiers temporaires (Agence Nationale de l'Habitat, 2023).

L'objectif central demeure de faciliter la transition et de réduire le choc culturel tout en abaissant les barrières à l'installation initiale (ANAH, 2023). Cependant, l'analyse des pratiques doit faire ressortir les différences entre PME et grandes entreprises : les PME, disposant de ressources plus limitées, s'appuient souvent davantage sur des partenariats avec des organismes communautaires locaux pour mettre en œuvre ces dispositifs, tandis que les grandes entreprises tendent à internaliser une partie du processus d'accompagnement, proposant des programmes structurés d'accueil, d'intégration linguistique et professionnelle.

En ce sens, la convergence des pratiques d'intégration avec la théorie de la régionalisation traduit une cohérence (et non simplement un alignement) dans la

mobilisation collective des acteurs locaux, permettant une intégration mieux adaptée aux particularités régionales et aux spécificités des milieux d'accueil, qu'il s'agisse de PME ou de grandes entreprises. Cela répond directement aux objectifs d'inclusion énoncés en amont et permet d'optimiser le potentiel de la main-d'œuvre immigrante qualifiée à l'échelle des régions (France Terre d'Asile, 2023 ; Agence Nationale de l'Habitat, 2023).

### 2.9.1. Application de la théorie de la régionalisation au programme d'installation et d'accompagnement

La théorie de la régionalisation, qui vise à répartir de manière équilibrée les flux migratoires sur tout le territoire pour pallier la dépopulation et revitaliser les régions, est profondément alignée sur les pratiques d'aide à l'installation. Les régions en quête de stimulation économique et démographique, voient en l'accueil des immigrants qualifiés un moyen de renforcer leur vitalité régionale (Wenden,2023). En fournissant un soutien accru par le biais d'accompagnements personnalisés, ces régions cherchent non seulement à attirer mais aussi à retenir les nouveaux arrivants, maximisant ainsi leur potentiel de contribution économique et sociale locale (Observatoire des Territoires,2023).

#### 1. Formation et Développement

La formation et le développement visent à combler les écarts de compétences, familiariser les immigrants avec les pratiques culturelles et professionnelles locales, et faciliter leur intégration réussie dans le milieu de travail. L'accent est mis sur les programmes de francisation et les formations professionnelles adaptatives. La première génération de programmes ciblés date des années 1990, en raison des vagues migratoires importantes de cette période (Institut National de la Recherche Scientifique, 2023).

##### • Origines et Méthodologies

En réponse à la différence causée par la politique historique, des partenariats de formation ont été instaurés avec des sessions de perfectionnement linguistique, des ateliers sur les normes du marché du travail québécois et de la formation technique spécialisée. Ils sont souvent financés par des partenariats entre les gouvernements et les entreprises locales, car une main-d'œuvre diversifiée et qualifiée profite également aux entreprises (Institut de Recherche sur l'Intégration Professionnelle des Immigrants,2023).

### 2.9.2. Application de la théorie de la régionalisation aux programmes de formation et de développement

La régionalisation nécessite une main-d'œuvre capable de s'intégrer efficacement et de contribuer à l'économie locale. En mettant en œuvre des programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques des industries locales, ces régions maximisent les chances d'une intégration réussie et durable des immigrants (Institut de Recherche sur l'Intégration Professionnelle des Immigrants, 2023). Les entreprises locales bénéficient directement de cette main-d'œuvre qualifiée et bien formée, favorisant la croissance économique et la compétitivité régionale. Ainsi, la formation et le développement renforcent l'engagement des immigrants envers leur région d'accueil, conformément aux objectifs de la régionalisation (Observatoire des Territoires, 2023).

## 2. Politiques Inclusives et Anti-discrimination

Les politiques inclusives et antidiscriminatoires seront effectuées pour établir un environnement de travail juste et respectueux des diversités culturelles. Elles étaient nécessaires en réaction à la croissance des discriminations systémiques décelées dans les entreprises et la société générale. Un phénomène auquel on a assisté dans les années 2010 en raison d'une plus grande prise de conscience à ce sujet (France Stratégie, 2022).

- Origines et Méthodologies

Ces politiques sont souvent institutionnalisées dans des chartes d'entreprise ou des protocoles. Les différentes mesures comprennent que le processus de recrutement soit transparent, les comités de diversité soient créés, des formations sur la sensibilité culturelle soient requises. Les politiques anti discrimination prévoient également des mécanismes pour signaler et traiter les cas de discrimination ou de harcèlement (Défenseur des Droits, 2024).

### 2.9.3. Application de la théorie de la régionalisation des politiques d'inclusion et de lutte à la discrimination

Pour assurer le succès de la régionalisation, il est crucial que les régions soient perçues comme des environnements accueillants et inclusifs. Les politiques inclusives et

anti discrimination jouent un rôle clé à cet égard, en minimisant les obstacles socioculturels auxquels les immigrants peuvent être confrontés et en favorisant un sentiment d'appartenance (Observatoire des Territoires,2023). En créant des environnements de travail équitables et respectueux, les PME et les grandes entreprises des régions attirent et retiennent plus efficacement une main-d'œuvre diversifiée, essentielle pour le dynamisme et la cohésion sociale régionale (Institut de Recherche sur l'Intégration Professionnelle des Immigrants,2023).

Le croisement de chaque pratique d'intégration avec la théorie de la régionalisation démontre clairement que l'intention de ces initiatives ne se limite pas à une simple intégration économique des immigrants qualifiés. Elles sont intrinsèquement liées à la revitalisation des régions peu peuplées ou en déclin, en s'efforçant de créer des environnements propices à la rétention de cette main-d'œuvre précieuse. Les aides à l'installation, les programmes de formation et les politiques inclusives s'imbriquent les uns dans les autres, soutenant l'objectif global de la théorie de la régionalisation : un développement régional harmonieux et inclusif.

## 2.10. Propositions de recherche à étudier empiriquement

De ce que précède, on retient de la section 2.5.1 que le croisement des politiques d'immigration avec la théorie de la régionalisation montre un effort pour répartir équitablement les immigrants afin de stimuler le développement régional. Cependant, les défis de rétention et d'adaptation locale subsistent, rendant certaines initiatives plus difficiles à mettre en œuvre efficacement dans toutes les régions.

De la même manière, on retient de l'autre section 2.5.2 que les pratiques d'intégration, telles que l'aide à l'installation, la formation et les politiques inclusives, renforcent la théorie de la régionalisation. Elles sont essentielles pour garantir une intégration sociale et économique réussie des immigrants en créant un environnement attractif et durable sur le long terme.

### 2.10.1. Propositions à l'étude

Pour répondre à la question centrale comment les politiques d'immigration actuelles s'intéressent-elles à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME

et les grandes entreprises de certaines régions du Québec, notamment celles du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie ?

En lien avec le contexte de l'étude, nous partons **de la proposition générale de recherche suivante :**

La complexité et la mauvaise compréhension des politiques d'immigration, tant par les employeurs que par les immigrants, limitent leur efficacité. En conséquence, l'intégration professionnelle de ces immigrants dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie est souvent entravée.

À partir de cette proposition générale, découlent d'autres propositions spécifiques, qui sont :

### **1. Reconnaissance des qualifications étrangères**

Bien que les politiques d'immigration prévoient des mécanismes de reconnaissance des qualifications professionnelles acquises à l'étranger, ces dispositifs restent insuffisamment compris ou mal appliqués par les employeurs et les institutions locales. Ce manque d'appropriation nuit directement à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés, tant dans les PME que dans les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

### **2. Accessibilité des services d'établissement et d'intégration**

Les services d'intégration, incluant notamment les cours de langue et les programmes de mentorat, sont répartis de manière inégale à l'échelle régionale. Cette disparité limite l'accès des immigrants aux ressources nécessaires pour leur intégration socio-professionnelle, exacerbant les défis qu'ils rencontrent dans le monde du travail.

### **3. Alignement entre les programmes d'immigration et les besoins régionaux**

Il apparaît que les employeurs régionaux et les administrateurs locaux mobilisent très peu les programmes de recrutement et d'intégration, tels que le Programme d'appui aux régions en recrutement international. Ce faible usage témoigne d'un manque d'alignement entre les politiques publiques et la réalité des besoins du marché du travail local. Ce décalage complexifie l'intégration des nouveaux arrivants et limite l'efficacité des pratiques de régionalisation. Ici, il est nécessaire

d'examiner qualitativement les raisons pour lesquelles il existe un tel manque de cohérence, plutôt que de chercher à le mesurer uniquement de façon quantitative.

#### **4. Articulation des politiques familiales et d'intégration**

La difficulté de concilier les politiques d'immigration et d'intégration avec un accompagnement adapté aux réalités familiales crée, dans bien des cas, une certaine instabilité sociale pour les familles immigrantes. Cette instabilité, aggravée par la longueur et la complexité des démarches administratives et les capacités locales limitées, peut exercer des pressions sur la trajectoire professionnelle des membres de ces familles. L'étude qualitative s'avère alors essentielle pour saisir la nature et la profondeur de ces difficultés.

Les propositions exploratoires incluent :

- Les politiques de régionalisation favorisent-elles une intégration durable ou une précarisation des parcours ?
- Les barrières institutionnelles sont-elles davantage liées aux pratiques administratives ou aux représentations sociales ?

Ces propositions visent à optimiser l'impact des politiques d'immigration sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Une approche intégrée, combinant recrutement ciblé, reconnaissance des compétences et soutien aux entreprises, permettrait de maximiser les bénéfices de l'immigration pour l'économie régionale.

## **CHAPITRE 3**

### **METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter la démarche méthodologique retenue pour explorer la perception des politiques d'immigration et leur impact sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Cette approche s'appuie sur une série de propositions issues du cadre théorique, chacune traduite en équivalent opérationnel pour garantir la cohérence entre théorie, collecte et analyse des données. Comme le souligne notre superviseur, il est essentiel d'expliciter ce passage afin de justifier le choix des outils de collecte et la logique de la démarche qualitative retenue.

Avant d'aborder le détail du dispositif méthodologique, le tableau suivant est proposé pour clarifier l'articulation entre les propositions théoriques de la recherche et leurs équivalents empiriques, autrement dit la manière dont elles seront observées et analysées sur le terrain.

*Tableau 6 : Correspondance entre les propositions du cadre théorique et leurs équivalents opérationnels*

Proposition théorique (cadre)	Énoncé empirique (opérationnel)
<p>La régionalisation et l'intégration des immigrants qualifiés dépendent autant des politiques que de l'effectivité de la reconnaissance des qualifications professionnelles.</p>	<p>L'utilisation des dispositifs de reconnaissance des qualifications (par ex.évaluation comparative,ordres professionnels) varie selon la disponibilité, la simplicité d'accès et l'accompagnement offert localement par les PME, grandes entreprises ou associations régionales.</p>
<p>Les services d'intégration (cours de langue, mentorat) sont un facteur clé de réussite professionnelle pour les immigrants, mais sont inégalement répartis en région.</p>	<p>Les immigrants interrogés dans les régions cibles rapportent des difficultés d'accès à des services d'établissement comparativement aux grandes agglomérations, et cette accessibilité influence leur parcours professionnel.</p>
<p>L'alignement entre stratégies de recrutement local et programmes publics de régionalisation conditionne l'efficacité de l'intégration.</p>	<p>Les employeurs et administrations régionales mobilisent peu ou partiellement des programmes comme le Programme d'appui aux régions en recrutement international (PARRI), ce qui crée un écart entre besoins effectifs en main-d'œuvre et intégration réelle des immigrants qualifiés.</p>

<p>Le manque de cohérence entre politiques d'immigration, politiques familiales et intégration professionnelle peut générer des tensions au sein des familles immigrantes et nuire à la stabilité professionnelle.</p>	<p>Les difficultés à concilier démarches administratives, accès à des services de garde et insertion professionnelle stable en région sont fréquemment évoquées comme sources de pression professionnelle et sociale par les familles immigrantes rencontrées.</p>
--	--

Ce tableau permet de rendre explicite le lien entre les concepts du cadre théorique et la réalité empirique qui sera investiguée lors de la collecte de données. Chaque proposition théorique a été déclinée en un énoncé opérationnel clair et vérifiable, ce qui facilitera l'élaboration du guide d'entretien et orientera l'analyse thématique. Ce dispositif assure la rigueur attendue en recherche qualitative et offre au lecteur une compréhension claire de la manière dont l'étude entend articuler théorie et observation.

Le choix de recourir à une méthodologie qualitative, centrée sur des entretiens semi structurés, répond à la nécessité de saisir la complexité et la diversité des expériences vécues par les différents acteurs régionaux impliqués dans l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés (Rondeau et al., 2023 ; Ngo, 2019). Cette approche est particulièrement appropriée pour révéler les dynamiques sous-jacentes, les obstacles et les facilitateurs à l'intégration, inscrits dans les contextes spécifiques des territoires étudiés.

### 3.1. Méthodes qualitatives

Une étude qualitative vise avant tout à explorer et à comprendre en profondeur des phénomènes sociaux, culturels ou comportementaux, en s'intéressant particulièrement au sens que leur attribuent les individus (Denzin et Lincoln, 2017 ; Braun et Clarke, 2021). Contrairement à la recherche quantitative, qui cherche à quantifier et à mesurer l'intensité, la fréquence ou la portée d'un phénomène à partir de

variables numériques, la recherche qualitative adopte une approche descriptive et interprétative (Paillé et Mucchielli, 2012).

Dans le cadre d'une étude qualitative, plusieurs dispositifs ou méthodes de collecte de données peuvent être mobilisés :

- **L'entretien** (qu'il soit individuel, de groupe ou semi-structuré), qui permet d'explorer les discours, les perceptions et les expériences subjectives des participants (Denzin et Lincoln, 2008).
- **L'observation** (qu'elle soit participante ou non participante), qui consiste à recueillir des données par l'observation directe des comportements et des interactions dans leur contexte naturel (Flick, 2022).
- **L'analyse documentaire ou l'analyse de contenu**, qui porte sur des textes, des images ou des documents divers, permettant d'appréhender la manière dont un phénomène est construit ou représenté (Saldaña, 2021).

Il est important de distinguer le terme “**observation**” au sens de méthode de collecte de données (voir Flick, 2022), de son usage en statistique ou en recherche quantitative, où une “**observation**” désigne une donnée ou une valeur à traiter. Ici, l'observation renvoie explicitement à une méthode, complémentaire à d'autres comme le questionnaire ou l'entretien, qui vise à comprendre la dynamique des situations, des groupes ou des individus dans leur réalité propre.

Cette approche permet ainsi de saisir la complexité des faits étudiés, de mettre en lumière les rapports d'expériences et de sens, et de favoriser l'émergence de nouvelles hypothèses ou de perspectives jusque-là inaperçues (Creswell et Poth, 2018). Elle s'avère particulièrement pertinente lorsque l'objectif principal est de comprendre la logique et les raisons sous-jacentes aux comportements ou aux perceptions, plutôt que de chercher à en mesurer la prévalence.

### 3.1.1. Caractéristiques des méthodes qualitatives

Il existe des caractéristiques clés pour les méthodes qualitatives, notamment l'approche inductive :

- Approche inductive : Selon Denzin et Lincoln (2011), le raisonnement inductif est enraciné dans la mesure où les chercheurs développent des théories et des généralisations à partir des données observées, qu'ils considèrent comme un moyen inapproprié de tester les hypothèses préétablies. Le raisonnement consiste à identifier les dénominateurs communs à différentes situations ou phénomènes afin de remonter à leur essence.
- Collecte de données variée : Les méthodes qualitatives incluent une gamme de techniques qui permettent aux chercheurs non seulement de recueillir des données, mais aussi d'obtenir des informations détaillées et riches. De tels moyens incluent des entretiens, des groupes de discussions, des observations, des analyses de contenu, entre autres (Creswell, 2013).
- Analyse interprétative : Les chercheurs veulent comprendre les significations des expériences, situations ou phénomènes, et cela nécessite typiquement une certaine immersion et un esprit critique (Braun et Clarke, 2006).
- Flexibilité : L'un des traits distinctifs essentiels de la recherche qualitative réside dans sa grande flexibilité méthodologique. Contrairement à la recherche quantitative, qui repose sur des protocoles fixes et prédéterminés, la démarche qualitative offre aux chercheurs la possibilité d'ajuster progressivement leurs méthodes de collecte de données et leurs questions d'entretien à mesure que l'analyse avance et que de nouveaux résultats émergent. Cette capacité d'adaptation permet non seulement d'approfondir la compréhension du phénomène étudié, mais aussi de saisir les nuances et la complexité de la réalité sociale (Braun et Clarke, 2022 ; Creswell et Poth, 2018).

### Types de méthodes qualitatives

Différentes méthodes qualitatives sont disponibles, chacune ayant ses propres approches et techniques :

- **Entretiens semi-directifs** : Cette méthode permet aux participants d'exprimer librement leurs idées, perceptions et émotions, tout en suivant un guide d'entretien souple qui oriente la discussion vers les thématiques de recherche. Elle favorise l'émergence de données riches et nuancées, tout en laissant place à l'imprévu et à la profondeur des récits (Braun et Clarke, 2021).

- **Groupes de discussion** : Les focus groups réunissent plusieurs participants autour d'un thème spécifique, ce qui permet d'observer les dynamiques d'interaction, les accords et désaccords, ainsi que les représentations collectives. Cette méthode est particulièrement utile pour explorer les perceptions partagées ou divergentes sur les politiques d'immigration et les pratiques d'intégration professionnelle (Barbour, 2018)
- **Observation participante** : En s'immergeant dans les milieux étudiés, le chercheur peut observer les comportements, les interactions et les pratiques dans leur contexte naturel. Cette méthode permet de saisir des éléments implicites ou non verbalisés par les participants, tout en favorisant une compréhension plus fine des dynamiques sociales (DeWalt, 2011).
- **Analyse de contenu** : Cette méthode consiste à examiner de manière systématique des documents, des discours, des images ou d'autres formes de communication afin d'identifier des thèmes, des motifs récurrents et des structures de sens. Elle est particulièrement pertinente pour analyser les politiques publiques, les documents institutionnels ou les représentations médiatiques liées à l'immigration et à l'emploi (Krippendorff, 2018).

### 3.1.2. Avantages des méthodes qualitatives

En ce qui concerne les avantages, les approches qualitatives ont plusieurs avantages ; tout d'abord, les données sont riches. Les informations subtiles peuvent révéler des informations approfondies sur les gens et leurs motivations (Patton, 2015).

Ensuite, les approches se concentrent beaucoup sur la perspective des participants, et c'est fondamental pour commencer à comprendre leurs expériences et leurs contextes (Seidman, 2013).

De plus, elles conviennent aux sujets où il y a peu de recherche, car peu d'informations sont connues ou disponibles. Les chercheurs peuvent former des propositions avec plus de souplesse et explorer le contenu à un niveau plus approfondi (Boeije 2002).

### 3.1.3. Limites des méthodes qualitatives

Cependant, les méthodes qualitatives ont également des aspects négatifs.

Ainsi, la généralisation est limitée en raison des petites tailles de l'échantillon, les résultats d'une étude qualitative ne peuvent pas toujours être généralisés à une population plus large (Silverman, 2013). L'idée consiste à procéder à une montée en abstraction à partir d'un événement ou d'une situation inédite dans le but de la conceptualiser ou de la théoriser.

De plus, un biais du chercheur potentiel est un problème car les préjugés et les perceptions de l'auteur peuvent se mettre en travers de son interprétation des données (Maxwell, 2013).

La collecte et l'analyse des données nécessiteront également beaucoup de temps et beaucoup de travail (Yin, 2018).

Dans l'ensemble, les méthodes qualitatives offrent des outils puissants pour découvrir la complexité des expériences humaines et de l'interaction sociale. En raison de leur approche holistique et interprétative, les méthodes qualitatives ont le pouvoir d'explorer plus profondément leurs sujets, révélant beaucoup d'aspects que l'on peut manquer dans les études quantitatives. Cependant, il est nécessaire de garder à l'esprit leurs limites et d'adopter une approche systématique pour s'assurer de la validité et de la fiabilité des découvertes obtenues.

### 3.2. Analyse documentaire

Dans le cadre de cette recherche qualitative comparative, l'analyse documentaire constitue l'une des méthodes de collecte de données mobilisées pour explorer la perception des politiques d'immigration et leur impact sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Cette méthode permet d'examiner des documents officiels, institutionnels, scientifiques et médiatiques afin de contextualiser les discours, les politiques et les pratiques en lien avec l'immigration et l'emploi.

L'analyse documentaire est particulièrement pertinente à ce stade de la recherche, car elle permet d'identifier les textes de référence, les programmes gouvernementaux, les cadres réglementaires et les représentations sociales qui influencent les perceptions des acteurs interrogés. Elle vient ainsi compléter les données issues des entretiens et de l'observation, en apportant une profondeur contextuelle et théorique à l'analyse.

### 3.2.1. Étapes de l'analyse documentaire

La démarche adoptée suit une séquence rigoureuse en cinq étapes, inspirée des travaux récents en méthodologie qualitative (Bowen, 2009 ; Hassan, 2024) :

#### 1. Définition de la problématique documentaire

Il s'agit de clarifier les objectifs de l'analyse documentaire en formulant des questions de recherche précises. Cette étape oriente la sélection des documents en fonction de leur pertinence pour le sujet étudié (Leedy, Ormrod et Johnson, 2019).

#### 2. Sélection des documents

Les critères d'inclusion et d'exclusion sont définis pour garantir la qualité et la diversité des sources. Les documents retenus incluent des politiques publiques, des rapports gouvernementaux, des articles scientifiques, des thèses, des publications d'associations de migrants et des articles de presse spécialisés (Flick, 2022 ; Grant, 2022).

#### 3. Lecture active et annotation

Chaque document est lu de manière critique afin d'identifier les éléments clés, les contradictions, les silences, les biais et les données manquantes. Cette lecture analytique permet de dégager des thèmes récurrents et des tensions discursives (Saldaña, 2021).

#### 4. Interprétation des données

L'analyse thématique ou de contenu est mobilisée pour interpréter les documents à la lumière de la question de recherche. Cette étape vise à comprendre ce que les documents révèlent sur les représentations, les normes et les logiques institutionnelles (Hassan, 2024 ; Yin, 2018).

#### 5. Synthèse et rédaction

Un résumé critique est rédigé pour chaque document, suivi d'une synthèse globale qui met en évidence les convergences et divergences entre les sources. Des citations précises et des références complètes sont intégrées pour assurer la transparence et la rigueur scientifique (Creswell et Poth, 2018).

Pour garantir la fiabilité et la diversité des sources, plusieurs bases de données académiques et plateformes spécialisées ont été consultées, notamment :

SOFIA (<https://bibliotheque.uqac.ca>) : moteur de recherche de la bibliothèque de l'UQAC.

Google Scholar (<https://scholar.google.com>) : articles scientifiques et thèses.

JSTOR (<https://www.jstor.org>) : revues académiques multidisciplinaires.

HAL (<https://hal.archives-ouvertes.fr>) : archive ouverte pluridisciplinaire.

Cairn.info (<https://www.cairn.info> ) : ouvrages et revues en sciences humaines et sociales.

### 3.3. Justification des choix méthodologiques

Dans cette section, nous allons explorer et justifier les approches méthodologiques adoptées dans le cadre de notre étude.

#### 3.3.1. Choix d'une approche qualitative

Pour cette recherche, une approche qualitative a été privilégiée afin de permettre une compréhension approfondie et nuancée des perceptions entourant les politiques d'immigration et leur effet sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Cette méthode est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'explorer des phénomènes complexes, influencés par des contextes locaux, des réalités organisationnelles et des expériences humaines variées (Creswell et Poth, 2018).

Il est essentiel de préciser, dans le cadre éthique de cette étude, que les participants sont sollicités pour s'exprimer non pas en leur nom personnel, mais bien en tant que représentants officiels des associations qu'ils incarnent ou des organisations administratives auxquelles ils appartiennent. Cette clarification est de première importance puisque les opinions et analyses recueillies visent à refléter la position et la perspective institutionnelle des associations de migrants, des employeurs et des instances administratives régionales, et non les seules convictions individuelles des répondants. Cette démarche contribue à garantir la conformité éthique du projet et la validité contextuelle des données recueillies.

Selon Creswell (2014), l'approche qualitative est particulièrement appropriée lorsque l'objectif de la recherche est d'appréhender la diversité des expériences humaines et de construire une compréhension conceptuelle de phénomènes qui sont éminemment situés, subjectifs et porteurs de sens pour ceux qui les vivent. Par cette posture méthodologique, le chercheur s'ouvre à la richesse des interprétations et à la pluralité des points de vue, conditions indispensables pour analyser l'articulation entre politiques publiques et réalités professionnelles vécues par les immigrants qualifiés en région.

### 3.3.2. Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage par convenance a été employé dans le cadre de cette étude, c'est-à dire que les participants ont été sélectionnés en fonction de leur disponibilité et de leur désir de participer. Même si on peut critiquer cette méthode pour son manque de représentativité, elle est souvent justifiée dans les études qualitatives. Patton (2002) soutient que l'échantillonnage par convenance est légitime lorsque l'objectif est d'approfondir un phénomène plutôt que de rechercher une généralisation générale.

### 3.3.3. Techniques de collecte de données

Les entretiens semi-structurés ont été préférés comme méthode principale d'information de collecte. L'utilisation de ces méthodes est assez flexible en même temps pour assurer la couverture de tous les sujets importants pour l'étude. Selon Kvale et Brinkman (2015), cette approche assure un équilibre entre la structure de l'interview et l'autocitation, car les participants peuvent dire ce qu'ils préfèrent mais sont limités par l'objectif du chercheur. Donc, cette méthode est le meilleur car la confiance du contact et le terrain de l'entrevue peuvent être introduits.

### 3.3.4. Analyse des données

La méthode utilisée pour analyser les données a été l'analyse thématique, qui implique de repérer, d'analyser et de rapporter des motifs (ou Thèmes) présents dans les données. Selon Braun et Clarke (2006), cette approche est particulièrement adaptée aux études qualitatives car elle permet d'organiser et de rendre compte de manière systématique de la complexité des données. En outre, l'analyse thématique présente une grande souplesse et peut être utilisée pour différents types de données qualitatives, ce qui en fait une option intéressante pour cette recherche.

### 3.3.5. Fiabilité et validité

Pour assurer la rigueur méthodologique et la crédibilité des résultats dans cette étude, plusieurs stratégies complémentaires ont été mises en œuvre. Ces choix s'inscrivent dans le respect des standards contemporains en recherche qualitative et de l'autorisation éthique obtenue pour cette étude.

La triangulation a été réalisée par la diversification des sources lors de la collecte d'informations. Ainsi, les perspectives issues d'entretiens semi-dirigés avec des représentants d'associations de migrants, d'employeurs et d'administrateurs régionaux ont été croisées. Le but était de confronter et enrichir l'analyse grâce à la pluralité des points de vue recueillis, ce qui permet de réduire les biais liés à une source unique et d'offrir une vision complète des dynamiques d'intégration professionnelle dans les régions ciblées (Creswell et Poth, 2018 ; Flick, 2022). Cette démarche est en adéquation avec le protocole éthique validé par le comité, chaque participant répondant au nom de l'organisation qu'il représente.

Toutes les étapes d'analyse, depuis la retranscription jusqu'à la catégorisation thématique, ont été documentées de manière détaillée : journaux de recherche, protocoles d'entretien, matrices d'analyse et décisions méthodologiques sont conservés. Cette démarche permet de suivre et comprendre le raisonnement suivi ainsi que les interprétations produites, ce qui contribue significativement à la transférabilité et à la fiabilité des résultats (Lietz et Zayas, 2023 ; Nowell et al., 2017).

La saturation thématique a été recherchée tout au long de la collecte et de l'analyse. Les entretiens ont été poursuivis jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle significative ne soit identifiée concernant les thèmes principaux de l'étude. Cette approche permet de s'assurer que l'ensemble des dimensions jugées essentielles par les acteurs de terrain sont couvertes, renforçant ainsi la validité interne des conclusions tirées (Saunders et al., 2018).

L'ensemble de ces stratégies, réunies, conforte la solidité scientifique de l'étude et sa capacité à offrir une connaissance fidèle et nuancée des perceptions institutionnelles sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et grandes entreprises des trois régions étudiées.

### 3.4. Dispositif méthodologique spécifique

Notre étude s'appuie sur une approche qualitative. Pour nous assurer de collecter suffisamment d'informations de la part de sujets pouvant en parler en toute connaissance de cause, nous collectons des données primaires à l'aide d'entretiens semi-structurées avec des représentants dûment autorisés des associations d'employeurs, des associations d'immigrants et les représentants autorités régionales. Ceux-ci témoigneront au nom de leur association de la position défendue par celle-ci à l'égard des politiques d'immigration, d'intégration et de soutien aux familles immigrantes. Du fait que ces représentants d'associations puissent traiter des nombreux cas portés à leur attention, cela évite de généraliser le point de vue d'un seul immigrant, d'un seul employeur ou d'une seule administration régionale, mais bien d'obtenir leur avis quant à l'agrégation de l'ensemble des cas, probants ou non, qu'ils traitent en lien avec les politiques, programmes, pratiques et activités d'immigration et d'intégration. Afin de parfaire notre connaissance des positions associatives, nous dépouillerons leurs écrits publics accessibles par le web en plus d'analyser des données statistiques secondaires (StatCan) à propos de l'immigration, de l'intégration et du soutien aux familles migrantes

Afin de disposer d'une information suffisante quant aux positions associatives - c'est-à dire de saturer en information - des entrevues seront réalisées avec les représentants des associations. À cette fin et selon les études consultées, entre 8-12 répondants seront requis par région, soit un minimum de 3 à 4 répondants pour chacune des catégories d'association suivantes :

- Associations représentatives des employeurs ;
- Associations représentatives des immigrés ;
- Autorités régionales ou municipales.

Chronologiquement, les étapes de la collecte de données se présentent ainsi :

Phase 1 : Revue des données régionales secondaires (statistiques et documents) ; Phase 2 : La phase de recrutement pour l'étude qui consiste à identifier les associations impliquées, établir un premier contact par téléphone pour identifier leur représentant ou la personne dûment mandatée à solliciter, envoyer des invitations formelles par courriel, effectuer des suivis et planifier les entretiens via zoom.

Les participants incluent des représentants d'associations d'employeurs, d'immigrants et des autorités régionales ou municipales ;

Phase 3 : Entretiens avec les représentants des associations d'employeurs ;

Phase 4 : Entretiens avec les représentants d'associations d'immigrés ;

Phase 5 : Entretiens avec les représentants des autorités régionales ou municipales ;

Phase 6 : Analyse thématique et comparative des données recueillies et leur contextualisation.

Outre la collecte et le dépouillement de statistiques secondaires issues des bases de données de Statistique Canada ainsi que des données régionales d'Emploi-Québec, l'étude repose principalement sur la conduite d'entretiens semi-structurés. Ces derniers constituent l'outil principal pour explorer, de façon qualitative et comparative, la perception qu'ont les associations représentatives des employeurs, les associations d'immigrants et les administrateurs régionaux (Saguenay, Bas-Saint-Laurent, Mauricie) des politiques d'immigration et de leur mise en œuvre.

Les entretiens semi-structurés visent à analyser, au travers de l'expérience et de l'avis de ces acteurs :

- Le rapport qu'ils entretiennent aux politiques, programmes et activités publics relatifs à la régionalisation de l'immigration et à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés ;
- Les enjeux spécifiques de reconnaissance des qualifications acquises à l'étranger ;
- La pertinence des services rendus tant aux employeurs qu'aux immigrants au regard des besoins régionaux du marché du travail ;
- Les difficultés observées dans l'application concrète des politiques migratoires, en incluant les aspects administratifs et humains.

Ainsi, il s'agit moins de documenter leur simple position associative que de comprendre leur avis argumenté sur la pertinence, la cohérence, l'accessibilité et l'efficacité des dispositifs d'immigration et d'intégration, en s'assurant de toujours rester centré sur l'objet de recherche : la perception et l'évaluation des politiques, programmes et activités par rapport à l'intégration professionnelle régionale des immigrants qualifiés.

Afin d'assurer la transparence et l'adéquation entre le cadre d'analyse empirique et les fondements théoriques (mobilisant notamment les théories de la régionalisation de l'immigration et de l'intégration socio-professionnelle), le tableau ci-dessous présente la correspondance entre :

1. Les principales propositions issues des cadres théoriques mobilisés ;
2. Les axes d'investigation retenus ;

3. Les questions ouvertes posées lors des entretiens.

Tableau6 : Correspondance entre propositions théoriques et axes d'enquête

<b>Propositions théoriques et empiriques</b>	<b>Axes d'enquête</b>	<b>Questions du guide</b>
Complexité et faible appropriation des politiques d'immigration par les acteurs locaux nuit à l'intégration professionnelle	Analyse de la compréhension et de l'utilisation des mesures/politiques	Q1 Employeurs, Q1 Immigrants, Q1 Autorités

Enjeux de reconnaissance des qualifications étrangères	Evaluation de la reconnaissance effective des compétences	Q4 Immigrants, Q1-Q2-Q3 Employeurs
Accès inégalitaire aux services d'établissement et d'intégration selon les régions	Identification des obstacles et besoins en matière de services	Q2 Immigrants et Employeurs, Q5 Autorités
Manque d'alignement entre besoins des PME/GE locales et dispositifs publics	Analyse de la cohérence et usage des programmes	Q3-Q5 Employeurs, Q4 Autorités
Prise en compte insuffisante des enjeux familiaux dans les démarches d'intégration	Articulation entre intégration professionnelle et stabilité familiale	Q4 Immigrants, Q2 Autorités

Ce tableau illustre clairement comment chaque proposition théorique est traduite en axes d'enquête spécifiques, facilitant ainsi une compréhension approfondie des enjeux liés à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. Il permet de structurer les discussions lors des entretiens et d'assurer que chaque aspect pertinent est examiné de manière systématique.

Le guide d'entretien détaillé, joint en annexe, rassemble l'ensemble des questions, structurées par groupe d'acteurs (employeurs, associations d'immigrants, autorités régionales) et explicitement reliées avec les axes d'analyse ci-dessus.

Cette stratégie qualitative permet de cerner les perceptions, les pratiques et les difficultés vécues par les principaux acteurs concernés par l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les régions cibles. Elle offre une lecture en profondeur des enjeux de mise en œuvre des politiques à l'échelle locale, essentielle afin de compléter et d'expliquer les constats issus de l'analyse statistique secondaire. Les statistiques issues

de Statistique Canada et d'Emploi-Québec viendront ainsi contextualiser et nuancer les propos et avis recueillis lors des entretiens.

Cette démarche structurée permet de répondre à la question centrale : Comment les politiques d'immigration actuelles influencent-elles le champ d'action des employeurs et des immigrants qualifiés en matière d'intégration professionnelle dans les PME et grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie ?

En croisant analyse secondaire et entretiens, l'enquête vise à expliciter les facteurs structurels et contextuels qui freinent ou facilitent cet objectif, selon les perceptions contrastées des acteurs de terrain.

### 3.5. Préparation du matériel pour analyse

Dans le cadre de cette recherche, l'intégralité des entretiens a fait l'objet d'une retranscription complète, phrase par phrase, afin d'assurer la fidélité aux propos recueillis. Chaque verbatim a ensuite été soigneusement révisé pour en améliorer la clarté, la cohérence et la qualité linguistique, sans altérer l'intégrité des points de vue exprimés. Cette étape comprenait une correction grammaticale et une restructuration légère des phrases lorsque le langage oral rendait la lecture difficile, tout en conservant le sens et les intentions des répondants.

Pour optimiser cette phase de préparation, le logiciel Microsoft Word (version 2021) a été utilisé lors de la rédaction, de la correction initiale et de l'organisation des transcriptions. Par ailleurs, l'outil d'intelligence artificielle Grammarly a été mobilisé pour affiner la correction linguistique et garantir la qualité rédactionnelle des verbatims. Ceci a permis d'améliorer la lisibilité des données tout en favorisant l'identification précise des idées clés, essentielles au processus d'analyse qualitative.

L'analyse qualitative proprement dite des données a été conduite à l'aide du logiciel NVivo, version 14, reconnu pour sa robustesse dans la gestion, l'organisation et le codage des données issues d'entretiens semi-structurés. Les données ainsi préparées ont pu être comparées, catégorisées et analysées selon les axes du cadre conceptuel.

Sur le plan éthique, seuls des représentants autorisés des organisations ciblées ont été sollicités pour participer à l'étude. Un certificat d'exemption éthique dont le numéro de référence est le **2025-1972** a été délivré par le comité concerné, attestant la conformité

de la méthodologie employée aux normes éthiques et déontologiques en vigueur. Ce certificat figure en annexe du mémoire, garantissant la transparence et le respect de l'intégrité des participants tout au long du projet de recherche.

Un schéma synthétique de notre méthodologie de recherche sera présenté en annexe.

### 3.6. Résultats anticipés et informations supplémentaires

Les résultats attendus de cette étude visent à dresser un portrait détaillé de la compréhension des politiques d'immigration et d'intégration, tel qu'elle est perçue par leurs principaux bénéficiaires : associations d'employeurs, associations de migrants et administrations régionales. L'analyse permettra d'identifier les difficultés rencontrées par ces acteurs lors de l'application concrète des politiques, en tenant compte des positions exprimées par chacune de leurs organisations respectives.

L'étude prévoit également de mettre en lumière le degré d'adéquation ou d'inadéquation des politiques publiques d'immigration, d'intégration et de soutien aux familles immigrantes qualifiées souhaitant s'établir dans les régions ciblées. Cette évaluation sera fondée sur les expériences et témoignages recueillis, illustrant les écarts éventuels entre les besoins exprimés et les mesures proposées par les politiques actuelles.

Enfin, l'analyse permettra d'identifier les difficultés particulières liées à la compréhension et à la mise en œuvre de ces politiques par les associations de migrants, les associations d'employeurs et les administrations régionales. La synthèse des différents points de vue recueillis visera à favoriser la mise en place d'actions concertées, afin de soutenir plus efficacement les activités de représentation et d'accompagnement portées par les associations d'employeurs et de migrants, dans une perspective de meilleure intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et grandes entreprises régionales.

### 3.7. Cadre opératoire

Afin d'étayer l'analyse qualitative comparative menée auprès des associations de migrants, d'employeurs et des autorités régionales dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie, nous présentons ici le cadre opératoire basé sur la théorie de la régionalisation ainsi que sur la question de l'intégration professionnelle. La

sélection des thèmes a été structurée autour des trois variables clés de la théorie de la régionalisation : le contenu des politiques (VI), les mécanismes institutionnels (VM) et les résultats d'intégration (VD). Les tableaux suivants présentent de façon systématique les thèmes étudiés pour chaque catégorie d'association, tout en explicitant les liens entre propositions théoriques, propositions empiriques, thèmes, et questions d'entretien.

### 3.7.1. Présentation des thèmes pour les associations représentatives des employeurs

Avant de détailler l'analyse, il est nécessaire d'introduire les thèmes retenus pour les associations représentatives des employeurs, en justifiant leur pertinence au regard de la théorie choisie et des réalités des PME et grandes entreprises régionalisées.

**Tableau 6 Présentation des thèmes pour les associations représentatives des employeurs**

<b>Thème</b>	<b>Justification</b>
Impact des politiques migratoires sur les pratiques de recrutement	Ce Thème analyse comment les cadres normatifs des politiques influencent le champ d'action des employeurs dans les PME et les grandes entreprises régulièrement concernées par les pénuries de main-d'œuvre qualifiée.

Initiatives des entreprises en soutien à l'intégration professionnelle	Explorant les mécanismes de soutien institutionnel (VM), les actions des employeurs pour faciliter l'intégration socioprofessionnelle des immigrants sont étudiées, notamment des initiatives comme le mentorat ou les formations internes.
--	---

Ce tableau met en évidence la double perspective de l'employeur : d'un côté, la façon dont les politiques nationales et provinciales encadrent et limitent le recrutement (VI), de l'autre, les réponses concrètes et innovantes (VM) élaborées localement pour favoriser l'accueil des talents étrangers. L'objectif est de relier la norme au terrain, en explicitant l'écart entre le prescrit des politiques et le vécu organisationnel, tout en préparant le terrain à une analyse des résultats observables en matière d'intégration (VD) lors de l'étude de cas dans les régions ciblées.

### 3.7.2. Présentation des thèmes pour les associations représentatives des immigrants

Pour les associations de migrants, les thèmes retenus permettent de cerner l'impact des politiques à différentes étapes de l'intégration de la reconnaissance des compétences jusqu'à l'adoption de stratégies individuelles face aux obstacles récurrents, en lien avec les variables principales du cadre.

**Tableau 7 Présentation des thèmes pour les associations représentatives des immigrants**

Thème	Justification
Reconnaissance et certification des compétences	Correspond à la variable indépendante (VI) et examine la manière dont les politiques d'immigration gèrent la reconnaissance des diplômes étrangers et l'accès à des professions qualifiées.

Expériences des immigrants avec les services d'établissement régionaux	Met l'accent sur les mécanismes de soutien (VM) pour comprendre l'impact des services tels que les cours de langue, le mentorat ou l'aide administrative.
Stratégies adoptées pour surmonter les obstacles d'intégration	Correspond aux conséquences (VD), analysant comment les immigrants contournent des défis structurels comme la discrimination ou la déqualification par des stratégies personnelles (études, travail précaire, etc.).

On trouve ici une lecture complète de la trajectoire d'intégration, du macro (politiques et reconnaissance des titres) au micro (adaptations individuelles et stratégies de contournement). Cette approche favorise une compréhension approfondie du vécu des immigrants, tout en soulignant la capacité des services régionaux à répondre, ou non, aux attentes d'adaptation professionnelle et sociale.

### 3.7.3. Présentation des thèmes pour les autorités régionales ou municipales

Concernant les autorités locales, les thèmes abordés s'articulent autour du positionnement stratégique des territoires face à l'immigration, et du rôle des politiques publiques comme moteur ou frein au développement régional.

Tableau 8 Présentation des thèmes pour les associations représentatives des autorités régionales ou territoire

Thèmes	Justifications
Alignement des politiques provinciales et fédérales avec les besoins régionaux	Correspond à la variable indépendante (VI), en évaluant les complémentarités ou conflits entre

	les niveaux de gouvernement et leurs impacts sur les régions.
Soutien institutionnel local pour favoriser l'attractivité des régions	Relatif à la variable médiane (VM), explore les efforts des autorités pour rendre les régions plus attractives via des programmes comme le PARRI ou les initiatives de régionalisation.
Impact des politiques d'immigration sur le développement économique régional	Examine les résultats (VD), ce Thème aborde l'efficacité des politiques sur la revitalisation des régions, comme la satisfaction des immigrants ou les bénéfices économiques pour les entreprises locales.

La cohérence intergouvernementale, l'activation des leviers locaux et l'évaluation des résultats sont ici intimement liés : ce tableau permet d'objectiver la capacité des autorités locales à traduire la politique en actions efficaces, tout en prenant en compte les retombées concrètes pour le tissu économique régional.

### 3.7.4. Synthèse comparative

Pour rendre compte de façon transversale des thèmes et de leur articulation avec les variables théoriques et les objectifs de l'étude, nous proposons ci-dessous un tableau récapitulatif.

**Tableau 9 Thèmes associés aux associations étudiées**

Catégories	Thème 1	Thème 2	Thème 3
Associations représentatives des employeurs	Impact des politiques migratoires sur le recrutement	Défis régionaux liés à la rétention des talents	Initiatives pour les entreprises à l'intégration
Associations représentatives des immigrants	Reconnaissance certification des compétences	Expériences avec les services d'établissement régionaux	Stratégies pour surmonter les obstacles d'intégrations
Autorités régionales ou municipales	Alignement des politiques provincial et fédérales	Soutien institutionnel local pour améliorer l'attractivité	Impact des politiques sur le développement économique

Ce tableau synthétise, dans une perspective comparative, la pluralité des enjeux de l'intégration professionnelle à l'échelle régionale. Chaque ligne interroge une dimension spécifique de la dynamique « politique – institution – résultat », en lien avec la variable indépendante (politique d'immigration), la variable médiane (dispositifs locaux) ou la variable dépendante (intégration mesurée). Ce dispositif analytique permet d'explorer les interactions et tensions entre cadres normatifs, capacités institutionnelles territoriales, et expériences individuelles, et de contextualiser empiriquement la contribution de chaque acteur à la réussite ou aux obstacles de l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés.

### 3.7.5. Proposition de nouveaux thèmes pour enrichir l'analyse

Conformément aux recommandations, il est judicieux d'incorporer de nouveaux thèmes non couverts par la théorie de la régionalisation, mais qui complètent utilement

l'observation de terrain. Avant leur mobilisation, ils sont ici présentés, annoncés et discutés pour chaque catégorie d'acteur.

### 1. Associations représentatives des employeurs

**Tableau 10 : Présentation des nouveaux thèmes pour les associations représentatives des employeurs**

Thème	Justification
Adaptabilité organisationnelle face à la diversité culturelle	Étudie la manière dont les employeurs adaptent leurs pratiques organisationnelles pour intégrer des talents de cultures diverses, favorisant l'inclusion durable.
Innovation RH et attractivité régionale des entreprises	Explore les stratégies innovantes mises en place par les employeurs (ex. télétravail, flexibilité) pour attirer et maintenir les talents qualifiés dans les régions moins peuplées.
Relations interentreprises dans l'intégration professionnelle	Analyse les partenariats entre PME et grandes entreprises pour mutualiser des ressources ou s'entraider dans l'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés.

Ces nouveaux thèmes élargissent la perspective au-delà du simple rapport aux politiques : ils mettent au jour les innovations organisationnelles, le partage interentreprises et les transformations managériales qui, lorsqu'ils sont conjugués aux politiques publiques, favorisent une intégration durable et dynamique.

### 2. Associations représentatives des immigrants

**Tableau 11 : Présentation des nouveaux thèmes pour les associations représentatives des immigrants**

Thème	Justification
Importance des réseaux sociaux communautaires	Examine le rôle des réseaux sociaux des immigrants dans leur recherche d'emploi et intégration au sein des PME et grandes entreprises de ces régions.
Impact des barrières linguistiques sur les opportunités professionnelles	Analyse les difficultés spécifiques liées à la maîtrise du français et leur rôle dans la qualité des emplois obtenus et la progression des carrières.
Perceptions des immigrants sur les différences PME/grandes entreprises	Étudie comment les immigrants perçoivent les avantages et défis spécifiques des PME et des grandes entreprises dans leurs intégrations professionnelles.

Ces apports complètent la compréhension des stratégies d'intégration en tenant compte du vécu quotidien, des réseaux, des compétences langagières requises, et des préférences ou perceptions quant au type d'entreprise, ce que les cadres traditionnels n'intègrent pas pleinement.

### 3. Autorités régionales ou municipales

**Tableau 12 : Présentation des thèmes pour les associations représentatives des autorités régionales ou municipales**

Thème	Justification
Stratégies pour encourager les immigrants à s'établir durablement	Exploration des programmes, incitatifs (logement, soutien familial, intégration sociale) ou projets locaux conçus pour garantir que les immigrants qualifiés s'intègrent durablement dans ces régions
Mesure de la satisfaction des immigrants envers les services publics locaux	Étudie ce que pensent les immigrants des services offerts (logement, formation, etc.) liés à leur intégration professionnelle en région.
Mesure de la satisfaction des immigrants envers les services publics locaux	Examine les incitations et soutiens publics offerts aux entreprises pour favoriser la création ou le développement de projets favorables à l'intégration des immigrants.

L'ensemble de ces tableaux exposés et commentés structure le cadre opératoire de la recherche. Ils permettent de relier les éléments centraux de la théorie de la régionalisation à la réalité du terrain, mais aussi d'enrichir et d'actualiser l'analyse par des thèmes émergents propres aux acteurs et aux territoires étudiés. Ce cadrage servira de repère tout au long de la collecte et de l'analyse des données qualitatives, et garantira la cohérence entre la problématique, les objectifs, le choix des variables, et l'interprétation des résultats empiriques.



## CHAPITRE 4

# ANALYSE EMPIRIQUE DES RÉGIONS DU SAGUENAY, DU BAS-SAINT-LAURENT ET DE LA MAURICIE

Dans ce chapitre, nous explorerons les conséquences des politiques d'immigration pour l'intégration sur le marché du travail des immigrants qualifiés. Cela inclura les spécificités de trois régions : le Saguenay, du Bas-Saint-Laurent, et de la Mauricie à travers l'évaluation des spécificités économiques de chaque région, les caractéristiques de l'offre de travail et de la demande de travail, les forces et défis distinctifs des PME et des grandes entreprises.

### 4.1. Présentation des régions et de leur tissu économique

#### 1. Saguenay–Lac-Saint-Jean

L'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean a une structure variée, dominée par l'aluminium, la forêt, et l'agriculture. Le nombre d'emplois de la région a augmenté de 4 000 pour atteindre un total de 129 000 emplois en 2023 (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2024). L'activité a augmenté de 58,1 % tandis que l'écart par rapport au taux d'activité du Québec a diminué de 7,6 à 6,9 % (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2024). Le taux de chômage régional a également baissé, maintenant à 3,3 %, ce qui est également inférieur à l'ensemble du Québec (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2024). Ces indicateurs montrent une dynamique positive du marché du travail dans la région résultant d'une dépense d'infrastructures accrue et d'une diversification économique plus active.

#### 2. Bas-Saint-Laurent

L'économie du Bas-Saint-Laurent est basée sur l'agriculture, la pêche et le tourisme. Néanmoins, la région a également adopté des politiques pour les entreprises technologiques et les start-ups. En 2023, le revenu disponible par foyer après impôts s'élevait à 78 050 \$ (RadioCanada, 2023). En ce qui concerne la source mentionnée, les MRC de Rivière-du-Loup, de Rivière-Neigette et de La Matapédia ont le plus grand revenu disponible par habitant (RadioCanada, 2023). La population de la région continue

de vieillir, mais des travaux sont également en cours pour promouvoir l'économie régionale et attirer des jeunes travailleurs (RadioCanada,2023).

### **3. Mauricie**

La Mauricie, d'autre part, est devenu une région industrielle importante et a contribué à la productivité, à l'extraction des ressources naturelles et à la production d'énergie. En outre, compte tenu des mesures pour garantir la croissance des petites et moyennes entreprises et l'innovation, un grand nombre d'emplois ont été créés et l'économie a été diversifiée (Dumas, 2014). En fin de compte, de grands efforts ont été déployés pour rationaliser les infrastructures et inciter à l'investissement (Dumas, 2014).

#### **4.1.1. Les profils de la main-d'œuvre**

Il est fondamental d'analyser les profils des travailleurs des territoires du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie pour comprendre les dynamiques économiques et sociales qui s'appliquent à l'insertion professionnelle des immigrants qualifiés. En effet, ces trois régions se distinguent sur le plan démographique et économique portant sur des enjeux tels que le vieillissement de la population et la pénurie de main-d'œuvre et un nombre minime d'immigrants. Néanmoins, ils ont aussi des opportunités sur les domaines qui sont stratégiques pour le travail des immigrants qualifiés.

##### **4.1.1.1. Profil de la main-d'œuvre au Saguenay**

Il se démarque pour son riche héritage industriel, son économie centrée sur la stratification des ressources naturelles et sa population relativement homogénéisée culturellement. En 2023, le Saguenay disposait de 129 000 emplois, avec un taux d'activité économique de 58,1%, soit 0,3% en dessous du schéma provincial (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024). L'activité limitée est en partie due au vieillissement significatif de la population, avec 25 % des résidents de 65 ans et plus, comparé à une moyenne de 19,7% pour le Québec dans son intégralité (ville de Saguenay,2024).

1. Secteurs économiques et caractéristiques de la main d'œuvre  
le modèle économique du Saguenay repose principalement sur :

- **L'aluminium et l'hydroélectricité** : Ces deux domaines constituent environ 17,6% de la dynamique économique dans la région. Ils font appel à une main-d'œuvre compétente, mais fortement spécialisée, principalement dans les domaines de l'ingénierie et de la production industrielle (Institut de la statistique du Québec,2024).
- **L'agriculture et l'agroforesterie** : Même si ces secteurs sont moins importants, ils continuent de jouer un rôle important. Néanmoins, la région rencontre des problèmes d'embauche dans des secteurs comme les services médicaux, le bâtiment et la technologie de l'information. D'après l'étude récente concernant les besoins en main-d'œuvre, environ 50% des sociétés de la région ont déclaré des problèmes pour attirer du personnel compétent (Institut de la statistique du Québec,2024).

## 2. Défis et Opportunités pour les Immigrants Qualifiés

Bien que la part des immigrants dans la population active du Saguenay soit réduite, elle dépasse légèrement le seuil de 2%. En 2023, près de 3 % du personnel salarié au Saguenay provenait d'immigrants (Institut de la statistique du Québec,2024). Ces derniers sont distribués dans plusieurs domaines, comme la construction, le processus de transformation des aliments, le service médical et le service client (Institut de la statistique du Québec,2024).

Les principaux défis identifiés sont :

- Une faible culture d'accueil en milieu rural, freinant l'intégration des nouveaux arrivants (Institut de la statistique du Québec,2024).
- Une adéquation difficile entre les compétences des immigrants et les besoins spécifiques des entreprises locales (Institut de la statistique du Québec,2024).

Par contre, des mesures comme les programmes de francisation en milieu professionnel et les aides financières pour la prise en charge d'immigrants compétents ont favorisé une intégration graduelle (Institut de la statistique du Québec,2024).

### 4.1.1.2. Profil de la main-d'œuvre au Bas-Saint-Laurent

Le Bas-Saint-Laurent en tant qu'une région renommée pour sa qualité de vie et son économie diversifiée traverse également les défis liés au vieillissement d'une partie de sa population. Sur ce, l'Institut de la statistique du Québec, (2024) indique que cette

situation démographique est caractérisée par 27% de la population qui a 65 ans et plus. L’Institut de la statistique du Québec, (2024) classifie les industries les plus importantes du Bas-Saint-Laurent comme: l’agroalimentaire et l’agroforesterie qui se concentrent les produits laitiers et la transformation celles du bois qui représente une partie importante de la main-d’œuvre non spécialisée; les technologies maritimes un secteur innovant concentrée sur la construction d’installations autour de Rimouski; l’Institut de la statistique du Québec, (2024) note également que ceci réunit environ 12% des emplois qualifiés de la région; et le tourisme qui est la plupart du temps saisonnier et se concentrée sur embauche de jeunes et des travailleurs précaires.

- Défis et Opportunités pour les Immigrants Qualifiés

Le Bas-Saint-Laurent se caractérise par son objectif de diversification économique, mais souffre du manque de travailleurs qualifiés, en particulier dans les domaines suivants : l’ingénierie, qui est liée à la technologie maritime, ainsi qu’à la gestion des ressources environnementales. La demande dans ce domaine est en hausse de 30% (Institut de la statistique du Québec,2024). Il y a aussi les soins de santé qui se caractérise par le nombre de postes vacants dans les hôpitaux régionaux qui a augmenté de 15% (Institut de la statistique du Québec,2024). Les travailleurs immigrants ne représentent actuellement que 4% de la population active (Ministère de l’Immigration, de la Francisation et de l’Intégration, 2023). En revanche, certaines initiatives ont été entreprises au niveau local pour créer des voies d’immigration particulièrement établies. Le ministère de l’Immigration a même noué des relations de collaboration avec les petites municipalités rurales, comme Trois-Pistoles ou Témiscouata, pour lesquelles les résultats indiquent une rentabilité à long terme (Ministère de l’Immigration, de la Francisation et de l’Intégration, 2023).

#### 4.1.1.3. Profil de la Main-d’œuvre en Mauricie

La Mauricie a une histoire en tant que région manufacturière et actuellement, elle est sur une transition industrielle d’économie orientée sur l’industrie à une économie axée sur la technologie et les services (Institut de la statistique du Québec,2024).

La région a une économie mixte, mais avec une forte influence, dominé par :

1. **Le secteur manufacturier** : avec l’impression de papier comme chef de file et avec encore une base de main-d’œuvre (Radio-Canada,2021).

2. **Technologie verte et innovation** : avec des emplois croissants et se développant principalement dans les régions urbaines et spécialement Trois-Rivières (Institut de la statistique du Québec,2024).

3. **Les services publics** : Le dernier est grandement attribué aux services publics, y compris les soins de santé et l'éducation avec le manque chronique de travailleurs qualifiés (Radio-Canada,2021).

• Défis et Opportunités pour les Immigrants Qualifiés dans la région de la Mauricie  
Actuellement, les immigrants ne représentent que 5 % de la population active du Mauricie (Institut de la statistique du Québec,2024). Bien que ce pourcentage soit légèrement plus élevé que les régions du Saguenay et du Bas-Saint-Laurent, ils n'exercent même pas dans tous les secteurs. Leur intégration reste limitée dans des activités professionnelles telle que : les soins de santé, les infirmières et les techniciens spécialisés travaille (MyConsultant,2023). Un autre exemple mis en avant par Radio-Canada (2023) concerne un employé du service client régional qui utilise les compétences de plusieurs immigrants qualifiés payés à bas coûts.

Les problèmes ici sont liés à la reconnaissance limitée des compétences acquises à l'étranger, surtout là où les entreprises nécessitent des accréditations locales, et au déséquilibre de l'offre de travail dans les zones urbaines et rurales. C'est le cas en Mauricie selon Radio-Canada (2023), mentionne les mesures de plus en plus adoptées par les gouvernements locaux pour attirer un plus grand nombre d'immigrants qualifiés, comme le Programme d'intégration régionale en Mauricie.

#### 4.1.2. Profils des employeurs

Dans cette section, nous examinons les caractéristiques des employeurs dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie, avec un accent particulier sur la taille des entreprises, leurs secteurs d'activité principaux et leur capacité d'innovation ainsi que l'intégration de pratiques modernes dans la gestion du travail.

##### 4.1.2.1. Profil des employeurs dans la Région du Saguenay

Le tissu économique du Saguenay–Lac-Saint-Jean est diversifié, caractérisé par une abondance de PME, bien que plusieurs grandes entreprises y jouent un rôle dominant. Environ 98% des entreprises régionales répondent à la caractérisation des petites et moyennes entreprises employant moins de 250 personnes (Gouvernement Québec,2024). Ces entreprises sont les principaux acteurs du tissu économique régional et opèrent principalement dans les domaines suivants :

- **Industrie manufacturière** : concerne les grandes entreprises de l'aluminium comme Rio Tinto, mais aussi de nombreuses PME spécialisées dans la transformation des métaux (Gouvernement Québec,2024).
- **Foresterie et papeterie** : des géants comme Produits forestiers Résolu dominent, mais plusieurs sous-traitants spécialisés dans la récolte forestière et la première transformation du bois sont représentés (Gouvernement Québec,2024).
- **Agroalimentaire** : la production laitière et les bleuetières, ainsi que la culture diversifiée jouent un rôle clé. Concernant la flexibilité et les pratiques innovantes, plus de 60% des entreprises manufacturières de la région ont adopté des technologies 4.0, ce qui indique la capacité d'adaptation des acteurs aux nouvelles réalités industrielles (Gouvernement Québec,2024).

Toutefois, les données divulguent que, pour les PME, trouver les candidats appropriés pour prouver des compétences spécialisées ou niveau avancé dans des domaines liés à la technologie, peut représenter un défi (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024).

- Réceptivité à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés

Le Saguenay est caractérisé par une certaine réticence historique à la diversité, mais le renouveau est présent dans les entreprises qui font face à des pénuries de main-d'œuvre. Les plus grands employeurs, tels que Rio Tinto, ont des programmes d'intégration de la main-d'œuvre étrangère bien structurés, bien que les PME dépendent davantage de l'accompagnement des organismes tels que le SANA. (Service d'Accueil des Nouveaux Arrivants) (Gouvernement Québec, 2024).

#### 4.1.2.2. Profil des employeurs dans la région du Bas-Saint-Laurent

Le profil économique du Bas-Saint-Laurent est également dominé par les PME qui comptent pour plus de 95% des entreprises de la région (Gouvernement Québec,2024). Les secteurs d'activité de l'économie régionale se composent d'un équilibre d'industries traditionnelles et émergentes. Il comprend les PME suivantes :

- **Tourisme et culture** : Les petites entreprises familiales dominent ce secteur, qui offre un éventail diversifié d'écotourisme et d'activités récréatives (Gouvernement Québec,2024).

- **Agriculture et pêche** : le secteur couvre un éventail d'entreprises de la production laitière à la pêche commerciale (Gouvernement Québec,2024)
- **Technologies vertes** : il est important de noter que l'industrie des énergies renouvelables, y compris l'éolien et la biomasse, a un impact sur l'innovation régionale grâce à des startups en technologies vertes (Gouvernement Québec,2024).

Plusieurs entreprises de la région exécutent des projets d'innovation, appuyées par un éventail de programmes provinciaux tels PARI-CNRC ou Fonds InnovExport, mais les entreprises de taille moyenne 50-249 employés et, bien sûr, les micro – entreprises moins de 10 employés les dominent Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2024. Un manque de fonds pour la formation en gestion est souvent la cause de cette situation (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2024).

- Réceptivité à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés

Le Bas-Saint-Laurent demeure généralement hospitalier aux immigrants qualifiés, surtout dans les centres tels que Rimouski et Rivière-du-Loup. Ces villes et leurs infrastructures d'accueil et d'intégration sont bien développées, avec des organisations telles qu'Action-Immigration Bas-Saint-Laurent. Cependant, dans certaines compagnies rurales, les préoccupations concernant la barrière culturelle et la langue peuvent empêcher l'intégration active des talents étrangers perturbant les industries telles que l'agroalimentaire (Gouvernement Québec,2024).

#### 4.1.2.3. Profil des employeurs dans la région de la Mauricie

La Mauricie, située entre Québec et Montréal, avait un profil économique intermédiaire entre ce qui était trouvé dans les deux autres régions. Bien que les PME représentent près de 97% de l'ensemble des employeurs en Mauricie (Gouvernement Québec,2024). Cependant la présence d'une proportion significative de grandes entreprises ajoutée à l'absence de présence importante de multinationales confère à cette région un profilage particulier.

Les principaux secteurs qui y sont présents comportent notamment :

- **Énergie et ressources naturelles** : À travers Hydro-Québec mais aussi des acteurs de l'hydroélectricité ou de l'utilisation minière (Gouvernement Québec,2024).

- **Industrie manufacturière** : il comprend une concentration importante dans la fabrication de produits métallurgiques et textiles et dans l'aéronautique (Gouvernement Québec,2024).
- **Services et logistique** : Trois-Rivières, un seul grand centre urbain, joue un rôle déterminant dans la dynamique régionale, avec son port et des entreprises de transport et de logistique (Gouvernement Québec,2024).

Quant à l'innovation, un rapport récent du Ministère de l'Économie du Québec (2024), montre que 55% des entreprises manufacturières régionales investissent dans l'utilisation d'outils technologiques avancés. Cependant, cela reste concentré dans les segments urbains. D'importants retards dans l'intégration des nouvelles technologies ont été rapportés par les employeurs en périphérie, comme Shawinigan, affectés par la non-disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024).

- Réceptivité à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés

Néanmoins, la Mauricie expose les mêmes complexités que d'autres régions compétitrices du Québec. Trois-Rivières présente en particulier un réseau notable d'organismes communautaires et économiques s'engageant auprès des immigrants (Gouvernement Québec,2024). Les entreprises de ce territoire recrutent régulièrement des travailleurs étrangers pour le secteur manufacturier, souvent par l'intermédiaire des programmes de recrutement international approuvés par le Gouvernement du Québec (Gouvernement Québec,2024). Au même moment, certaines compagnies rurales préfèrent recruter des travailleurs canadiens pour de multiples postes, refusant de poursuivre la proposition des immigrants qualifiés uniquement en raison de leurs compétences linguistiques (Gouvernement Québec,2024).

#### 4.1. Impact sur les PME

Étant donné que les PME sont celles qui sont le plus touchées, elles sont la colonne vertébrale de l'économie québécoise et régionale. Au Québec, il existe environ 250,000 PME, ce qui représente plus de 99 % de toutes les entreprises de la province (déc. 2021 Statistiques Canada).

En termes d'emploi, elles sont tout aussi cruciales, emploient près de 2,3 millions de personnes (mars 2024) (Journal Action PME,2024).

Cependant, leur potentiel à intégrer les immigrants qualifiés est différent pour un certain nombre de raisons.

#### 4.2.1 Saguenay

Le Saguenay est caractéristique d'une forte prévalence des entreprises à participation manufacturière et forestière ainsi que des industries technologiques en croissance. Toutefois la région continue de lutter contre une diminution démographique importante et un vieillissement significatif de la population active (Institut de la statistique du Québec,2024).

Dans ce contexte, les PME de la région du Saguenay sont confrontées à des difficultés croissantes pour former des employés professionnels, ce qui incite à recourir de plus en plus à l'immigration. Les politiques d'immigration provinciales-en dépit du fait qu'elles facilitent l'entrée d'un travailleur qualifié réalisent leurs avantages et inconvénients dans cette région. Les forces comprennent :

- **Les initiatives locales** : les initiatives locales, telle que les zones d'innovation financées par le Ministère de l'Économie au Saguenay, favorisent une meilleure intégration de la main-d'œuvre qualifiée au sein des PME. Les zones d'innovation réunissent des talents, des entrepreneurs, des grands donneurs d'ordre et des chercheurs du Québec et d'ailleurs, créant un environnement collaboratif et innovant (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2022).
- **La diversité sectorielle** : la région du Saguenay qui possède des entreprises manufacturières ainsi que des technologies émergentes offre une variété d'opportunités d'emploi à la main-d'œuvre immigrée qualifiée d'emploi (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024). Les parcs industriels de Saguenay englobent des infrastructures intermodales maritimes, routières, aériennes et ferroviaires, offrant un ensemble de services généraux et spécialisés non seulement pour les PME, mais pour les immigrants qualifiés d'emploi (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024).

Les enjeux incluent :

- **L'isolement géographique** : L'isolement géographique du Saguenay rend la région moins attrayante pour les immigrants qualifiés, qui préfèrent s'établir dans

les centrés urbains tels que Montréal ou Québec (Défi je mange local,2024) (Informé affaires,2016).

- **Intégration culturelle et linguistique** : la situation géographique de la région combinée avec le climat rigoureux rend la région moins attrayante pour les nouveaux arrivants à la recherche d'une offre d'emploi diversifiée et des infrastructures (Informé affaires,2016).

#### 4.2.2 Bas-Saint-Laurent

Le Bas-Saint-Laurent, une région fortement agricole et tournée vers l'industrie agroalimentaire, met en évidence une situation légèrement différente (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024). Contrairement au Saguenay, cette région a su tirer parti des politiques d'immigration pour compenser la baisse démographique. Les PME locales sont particulièrement actives dans les secteurs des technologies de l'information, de la transformation laitière et des énergies renouvelables (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024).

Les forces et opportunités sont les suivantes :

- Diversification économique : Étant une région implantée dans la diversité, le Bas-Saint-Laurent pourrait profiter d'une diversité de sa propre économie, avec de secteurs locaux florissants, notamment l'information et les technologies, l'énergie renouvelable Reconstruit et soutenu par de projets locaux majeurs et une structure industrielle solide. Par exemple, l'Espace régionale d'accélération et de croissance du Bas-Saint-Laurent gère certains projets d'intérêts régionaux pour augmenter la population d'emplois exports et stimuler l'innovation au sein des PME (ERAC,2022). De même, Le Fonds de soutien en innovation du Bas-Saint-Laurent, Co-lancé par des partenaires régionaux, vise à accélérer le lancement de projets novateurs et à stimuler la compétitivité locale (Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent, 2023).
- Projets communautaires : en collaboration avec la plupart des services accueillants, SUCCESS Network Bas-Saint-Laurent et les projets de témoin locaux sont importants pour aider les immigrants à s'installer. Ces projets visent à créer un environnement amical et sain pour s'intégrer dans la place socio-économique, par exemple le réseau SUCCESS en 2024 collabore avec la plupart

des partenaires régionaux pour offrir du mentorat, la formation et la conduite de cours en fin de premier cycle (COSMOSS BasSaint-Laurent,2024).

Enjeux concernés :

- **Adéquation entre compétences et besoins** : L'inadéquation entraîne des problèmes auxquels les PME font face lorsqu'il s'agit de trouver des candidats possédant les compétences techniques et professionnelles qui leur manquent pour combler des postes spécifiques. Par exemple, dans son Plan régional de développement 2023-2028, le Bas-Saint-Laurent insiste sur l'importance de mieux adapter les politiques et programmes gouvernementaux aux réalités régionales pour mieux s'attaquer aux défis du marché du travail (Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent,2024).
- En outre, des mesures locales, telles que celles initiées par l'Espace régional d'accélération et de croissance du Bas-Saint-Laurent, s'efforcent de rendre les nouveaux arrivants plus faciles en offrant un soutien et des formations adaptés (Conseil de l'innovation du Québec,2024).
- **Rétention de talents** : Les PME au Bas-Saint-Laurent affrontent des problèmes de rétention de talents immigrants, notamment parce que les employeurs s'installent difficilement suite à l'accessibilité limitée des services publics donc des familles (Radio-Canada,2024). Les entreprises attirent les travailleurs immigrants pour combler le déficit de main-d'œuvre, qui est l'un des principaux obstacles pour rester. Les logements, les places d'accueil et les salaires sont très similaires et les obstacles le transport public (Radio-Canada,2024). En outre, il est nécessaire de mettre en place des conditions favorables permettant d'intégrer et d'intégrer complètement les immigrants pour qu'ils puissent téléphoner, rester et ouvrir leur cœur (Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent,2024).

#### 4.2.3 Mauricie

Avec sa transition économique actuelle, déclin pour l'industrie papetière et essor pour les services et technologies propres, la Mauricie se caractérise par une certaine stabilité.

La Mauricie est une région à pertinence élevée compte tenu de son économie équilibrée. Mais le principal défi de la région demeure la **concentration urbaine**, la Mauricie est

une région qui compte l'agglomération régionale de Trois-Rivières et laisse présager que celle-ci reçoit 64 % des travailleurs qualifiés immigrants (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, 2024).

En même temps, la région de la Mauricie présente les forces suivantes :

- **La transition économique** : La région de la Mauricie poursuit la transition de la vieille économie vers des secteurs économiques plus modernes et innovants. Plusieurs secteurs clés, tels que les technologies de l'information, les énergies renouvelables et les technologies vertes la stratégie régionale de DEC pour la Mauricie (Gouvernement Canada, 2021). Par la suite, les investissements dans les secteurs modernes sont en hausse. Par exemple, Investissement Québec (2024), souligne que les interventions financières et les projets d'accompagnement technologique d'Investissement Québec ont un impact positif sur la croissance de ces entreprises et sur notre économie. Tous ces facteurs créent le cadre qui favorise l'innovation et attire les talents étrangers pour appuyer le développement économique régional.
- **Programmes régionaux** : Les programmes régionaux, y compris les programmes provinciaux d'auto-emploi, tels que Voie d'accès à l'emploi, ont fonctionné pour certaines PME innovantes de la Mauricie. Les programmes régionaux sont conçus pour faciliter l'entrée des ouvriers sur le marché du travail en fournissant une formation pertinente et des subventions de salaire, entre autres exemples, le programme préparatoire à l'emploi qui aide les candidats à fixer des objectifs de travail clairs et à développer leurs compétences dans l'orientation de conseillers à l'emploi (SEMO Mauricie, 2024).

En outre, le Contrat d'intégration au travail promeut la préparation à l'emploi et l'intégration sur le marché du travail pour les personnes handicapées en offrant aux employeurs des subventions salariales pour adapter ou développer les postes de travail. Ces programmes et initiatives permettent de renforcer la compétitivité des PME en facilitant le recrutement de talents (SEMO Mauricie, 2024).

Enjeux :

- **Obstacle bureaucratique** : Selon une étude menée par l'Université du Québec à Trois-Rivières et la SADC Centre-de-la-Mauricie, les freins principaux à la croissance sont l'environnement des affaires et le soutien administratif. En outre, les PME peuvent rencontrer des exigences réglementaires plus rigoureuses en

matière de lutte contre l'immigration, ce qui complique le processus de recrutement de talents internationaux (Université du Québec à Trois-Rivières,2016).

- **Accès limité au logement** : En raison de l'augmentation de la demande, avec un taux d'inoccupation extrêmement bas de 0,4%, le plus bas du Canada pour les villes de sa taille et des mêmes prix élevés, Malgré les efforts pour augmenter le nombre de logements autant que possible, mais ils continuent d'augmenter les prix, de nouvelles maisons sont construites, mais le problème de l'accès à de nouveaux appartements abordables pour les immigrants restaient une priorité (Marie Lemay,2024). Cela met une pression considérable sur les familles d'immigrants qui ne peuvent pas profiter de l'accès aux appartements adaptés (Radio-Canada,2024). Beaucoup d'initiatives sont lancées localement, mais la diffusion est insuffisante (Radio-Canada,2024).

## 4.2. Impact sur les grandes entreprises

Dans cette section, nous analyserons l'impact des politiques d'immigration sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. En adoptant une perspective comparative, nous examinerons les forces et les enjeux propres aux grandes entreprises implantées dans chacune des régions.

### 4.2.1. Saguenay : Forces et Enjeux des Grandes Entreprises

Dans le Saguenay, les grandes entreprises du secteur manufacturier et technologique bénéficient de politiques d'immigration favorables qui leur permettent de recruter des talents internationaux (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie,2024).

Forces :

- Attraction des talents grâce à la stabilité économique :

Les grandes entreprises du Saguenay tirent parti d'une stabilité économique solidement ancrée en raison de leur emplacement dans des secteurs très stratégiques, notamment l'aluminium, les énergies et la transformation des ressources naturelles. Elles possèdent toutes des infrastructures sur des terrains modernes, et cela crée indéniablement des conditions favorables pour la création d'emplois qualifiés (Isarta,2020).

- Initiatives d'accueil structurées :

Les grandes travaillent en étroite collaboration avec les municipalités et autres services locaux pour fournir des services de francisation et d'accompagnement à l'installation des familles immigrants. Rio collabore avec des organismes locaux pour coordonner des programmes appropriés, chacun adapté à l'incorporation de nouveaux immigrants (Rio Tinto, 2024).

Enjeux :

- Manque de diversité culturelle dans les milieux de travail :

Dans le même temps, le tissu économique de la région est historiquement homogène, ce qui signifie parfois que les ouvriers locaux sont limités dans leur capacité à intégrer les immigrants qualifiés en raison de biais inconscients ou de faible sensibilisation au multiculturalisme. Comme conclut une étude de l'Université du Québec à Montréal, la diversité culturelle en entreprise est un moteur essentiel de l'innovation et de l'amélioration de la performance organisationnelle (Harou, 20214). En raison de la composition démographique de la population du Saguenay, les entreprises de la région rencontrent encore des obstacles liés à la sensibilisation à et l'acceptation de la diversité (Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, 2011). Promouvoir la diversité culturelle continue d'exiger des efforts éducationnels et de formation destinée à éduquer les employés des avantages du multiculturalisme et à rendre les milieux de travail plus inclusifs (Darby, 2023).

- Difficulté à attirer des talents dans une région éloignée :

La distance entre le Saguenay et les principaux centres urbains du Québec rend les possibilités d'emploi moins attrayantes. Cela pose également un obstacle majeur au recrutement d'immigrants qualifiés, car les immigrants qualifiés n'ont pas tendance à vouloir s'installer dans les marqueurs perçus de la ruralité. Selon un rapport de l'Université du Québec à Rimouski, cité dans un article de Beaudry et al en 2020, cette tendance de fuite vers les grands centres urbains entraîne à son tour le sous-effectif des régions éloignées. Par blog de Radio-Canada (2019), il est recommandé d'harmoniser davantage les politiques d'immigration avec des initiatives locales pour rendre ces dernières plus attrayantes. Il sera tout aussi important que les entreprises innovent et se différencient pour recruter et garder les talents (Bédard, 2024).

#### 4.2.2. Le Bas-Saint-Laurent : Forces et Enjeux des Grandes Entreprises

Forces :

- Synergie avec les PME et le développement régional :

L'environnement économique des grandes entreprises du Bas-Saint-Laurent se concentre sur la collaboration avec des PME locales, ce qui permet de soutenir l'innovation et crée des opportunités pour les travailleurs qualifiés dans des rôles de gestion, techniques et scientifiques. Par exemple, Premier Tech à Rivière-du-Loup continue souvent de travailler avec des programmes de recrutement international pour des postes techniques (Bédard,2024). Cette synergie des grandes entreprises et des PME favorise le développement régional en renforçant la capacité d'innovation et en créant des écosystèmes économiques dynamiques. Le Réseau des SADC et CAE du Québec jouent également un rôle important en soutenant financièrement et en accompagnant les PME dans toutes les régions du Québec, y compris le Bas-Saint-Laurent (SADC/CAE,2024).

- Soutien institutionnel et communautaire :

Les grandes entreprises du Bas-Saint-Laurent reçoivent un soutien des institutions et organisations spécialisées de la région pour les aider à placer leurs employés immigrants. Par exemple, MRC de Rivière-du-Loup offre des programmes pour reconnaître les diplômes étrangers et franciser les employés des grandes entreprises du Bas-Saint-Laurent, ce qui rend leur adaptation au marché du travail local plus facile (SADC/CAE,2024). Grâce à un soutien actif des ministères fédéraux et locaux, l'immigration d'institutions aide à diversifier le pool de talents fourni et soutiennent les grandes entreprises, contribuant ainsi au progrès économique général (MRC de Rivière-du-Loup,2024).

Enjeux :

- Concurrence entre grandes entreprises et PME sur le recrutement :

L'observation clé du Bas-Saint-Laurent créé est que les grandes entreprises ont une concurrence pour les talents qualifiés dans les PME locales. En fait, la majorité de l'économie repose sur de petits joueurs actifs, qui ne laissent pas beaucoup de place pour les grandes entités pour démarquer à titre d'employeur de choix. Selon un rapport diffusé par la CRD du Bas-Saint-Laurent, l'emploi saisonnier est responsable de 18 % des emplois dans la région, et les employeurs ont une multitude de défis pour ce qui concerne

le recrutement et la rétention des talents locaux (Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent, 2024). De plus, la pénurie de main-d'œuvre a engendré de graves pertes économiques pour la région, estimées à environ 3,5 milliards de dollars (Pelletier, 2021). Cette réalité ne fait qu'amplifier la compétition entre les grands investisseurs pour le besoin de talents locaux.

- Accessibilité limitée aux services pour les immigrants :

Malgré toutes ses ressources, les grandes entreprises du Bas-Saint-Laurent n'ont pas d'infrastructures suffisantes pour accompagner et faciliter la transition de leurs travailleurs d'immigrants qualifiés et de leurs familles. Un total de services de santé, de logement et d'éducation au profit de la minorité de la culture sous-développée dans certaines parties des populations. Selon IWC-CTI, le Centre des travailleurs et travailleuses étrangers, dans son rapport final, les services de santé et de logement pour les immigrants sont aussi insuffisants (Centre des travailleurs et travailleuses immigrants, 2024). Même si les immigrants essaient d'accueillir et de maintenir leurs propres infrastructures et législations sur le plan local, dans la région de Bas-Saint-Laurent, très peu de communautés le font ainsi, leurs immigrants ne seront pas satisfaits. De même, Le site Web Immigrer s'établir Bas-Saint-Laurent note que l'infrastructure moyenne ne répond pas toujours adéquatement aux besoins des nouveaux arrivants dans de très rares cas et d'autres d'IWC, stakeholder précité a noté prochainement sur son site (Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent, 2024).

#### 4.2.3. La Mauricie : Forces et enjeux des grandes entreprises

Forces :

- Rôle des multinationales dans la dynamique régionale :

Les grandes multinationales installées en Mauricie connaissent une lente, mais robuste transition vers un personnel plus culturellement différent. Ces multinationales ont des politiques de diversité et d'autre inclusion solide, ainsi que des pratiques de recrutement international généralement bien adaptées. Par exemple, selon Investissement Québec, les multinationales de la Mauricie adoptent des mesures spécifiques pour le recrutement et l'intégration d'une plus grande main-d'œuvre différente, créant une certaine dynamique dans la région (Investissement Québec, 2024). En plus des multinationales sont à l'origine

de la croissance de l'emploi et du développement économique dans la région, le dernier nécessitant des pratiques de recrutement international (Allo prof,2024).

- Haut niveau de spécialisation dans certains secteurs industriels :

Ce sont en effet les grandes entreprises multinationales établies en Mauricie qui connaissent une transition lente, mais sûrement, vers une plus grande main-d'œuvre culturellement diversifiée. Ces organisations développent des politiques de diversité et d'inclusion établies soutenues par des stratégies de recrutement international, souvent adaptées. Selon les recherches d'Investissement Québec, notamment, les entreprises multinationales établies en Mauricie ont lancé des initiatives pour embaucher et former des travailleurs de divers horizons culturels, ce qui stimule la pousse régionale (Allo prof,2024). En outre, les multinationales créent de nouveaux emplois et stimulent la croissance économique dans la région, tout en favorisant un recrutement international adapté à la région (L'hebdo journal,2024).

Enjeux :

- Pression démographique et vieillissement de la population active :

Selon L'hebdo journal (2024), la Mauricie est confrontée à une forte pression démographique en raison du vieillissement rapide de sa population active, et constituer un bassin de travailleurs qualifiés locaux est loin d'être facile. En fin de compte, pour rester compétitives, les grandes entreprises de la région doivent chercher des moyens de compter sur l'immigration qualifiée (L'hebdo journal,2024).

- Logements pour les immigrants

Les grandes entreprises de La Mauricie jouent un rôle crucial pour l'économie locale et en tirent cependant des défis, tel que le logement. Le nombre insuffisant de logements adaptés constitue un obstacle à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans certaines parties de la région ; en d'autres termes, si la main d'œuvre qualifiée est disponible, le manque d'installations d'abri abordables pourrait contrecarrer ce processus d'intégration et leur futur impact économique pour nos villes et villes voisines (journaux L'hebdo,2024).

Les sections 4.2 et 4.3 ont permis de tirer certaines conclusions sur les résultats oppositionnels des politiques d'immigration sur l'intégration professionnelle des travailleurs qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions de Saguenay, Bas-Saint-Laurent et Mauricie. Pour rendre les conclusions encore plus compréhensibles,

ils sont résumés dans le tableau suivant en identifiant les forces, les défis à surmonter aux PME et aux grandes entreprises et dans chaque région.

**Tableau 13 : Synthèse des impacts des politiques d'immigration sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie**

Région	Type d'entreprise	Forces	Enjeux
Saguenay	PME	Initiatives locales, comme les zones d'innovation, favorisant l'intégration des talents qualifiés.  Diversité sectorielle offrant des opportunités variées (manufacturier, aluminium, technologies émergentes).	Isolement géographique réduisant l'attractivité pour les immigrants. Défis d'intégration culturelle et linguistique liés à la prédominance du français et aux valeurs conservatrices locales.
	Grandes entreprises	Stabilité économique liée à des secteurs stratégiques (aluminium, énergie).	Faible diversité culturelle dans les entreprises, limitant une intégration efficace. Réticence des immigrants à s'installer dans une région éloignée des centres urbains.
Bas-Saint-Laurent	PME	Économie diversifiée autour des secteurs technologiques, de la transformation agroalimentaire et des énergies renouvelables.  Initiatives communautaires (Réseau SUCCESS) offrant accompagnement et soutien aux immigrants.	Inadéquation fréquente entre les compétences des immigrants et les besoins locaux des PME.  Difficulté à retenir les talents en raison d'un accès limité aux services publics (garderies, logements).

Région	Type d'entreprise	Forces	Enjeux
	Grandes entreprises	<p>Collaboration avec les PME locales favorisant l'innovation et créant un écosystème dynamique.</p> <p>Soutien institutionnel (RAIN, programmes de francisation, reconnaissance des diplômes).</p>	<p>Forte concurrence avec les PME pour recruter des talents qualifiés.</p> <p>Accès restreint aux services publics (logements, santé, éducation), limitant l'installation durable des immigrants et de leurs familles.</p>
Mauricie	PME	<p>Programmes régionaux comme les Voies d'accès à l'emploi offrant un soutien structuré.</p> <p>Transition économique diversifiée, notamment vers les technologies propres et les services.</p>	<p>Obstacles bureaucratiques ralentissant le recrutement international.</p> <p>Marché locatif tendu limitant l'accès au logement, compliquant l'intégration des familles immigrantes.</p>

	Grandes entreprises	<p>Transition économique vers des secteurs modernes, comme les technologies vertes et l'énergie hydroélectrique.</p> <p>Multinationales adoptant des politiques inclusives avec une diversité croissante.</p>	<p>Vieillissement de la population accentuant la pénurie de main-d'œuvre locale.</p> <p>Pénurie de logements adaptés, rendant difficile la rétention des immigrants qualifiés et freinant leur intégration.</p>
--	---------------------	---	---

Le tableau met en évidence les dynamiques spécifiques à chaque région et les défis communs rencontrés par les PME et grandes entreprises en matière d'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Si le contexte régional influence les stratégies et performances des entreprises, certaines problématiques transversales méritent une attention particulière.

### 1. Les forces des PME et des grandes entreprises

Les PME, véritable moteur des économies régionales, bénéficient souvent d'une économie diversifiée dans les trois régions. Par exemple, le Bas-Saint-Laurent se distingue par ses secteurs agroalimentaire et technologique, tandis que la Mauricie et le Saguenay misent sur des industries manufacturières ou émergentes, comme les technologies propres et de pointe. Les spécialités régionales permettent d'attirer des talents dans des secteurs de niche.

Du côté des grandes entreprises, leurs programmes structurés d'intégration (par exemple, Rio

Tinto au Saguenay) ou leurs collaborations avec des institutions locales (RAINe au Bas-Saint-Laurent) représentent des atouts majeurs pour attirer les travailleurs qualifiés. Leur stabilité économique et leur capacité à mobiliser des ressources institutionnelles en font des acteurs clés du marché de l'emploi régional.

### 2. Des défis communs malgré les spécificités régionales

Malgré ces forces, des problématiques communes freinent l'installation et la rétention des immigrants qualifiés. Le logement, notamment, constitue un obstacle majeur : les taux très faibles d'inoccupation (comme 0,4 % en Mauricie) compliquent l'installation durable des travailleurs et de leurs familles.

D'autres enjeux concernent l'adaptation culturelle et linguistique. Au Saguenay, par exemple, la prédominance du français et certaines réticences locales compliquent l'intégration des nouveaux arrivants, même en présence de dispositifs d'accueil institutionnels. Par ailleurs, les grandes entreprises, malgré leurs ressources, font face à des difficultés comme la diversité limitée ou la concurrence accrue avec les PME pour attirer les talents.

### 3. Recommandations et implications pour les politiques publiques

- **Adapter les politiques aux réalités locales** : chaque région possède ses propres réalités/paysages qui demandent des solutions adaptées. Par exemple, des incitatifs spécifiques attraction vers les immigrants des régions éloignées ou des mesures spécifiques pour faciliter l'accès au logement dans certaines région seraient sensées pour les problèmes les plus urgentes relativement structurelles.
- **Renforcer les partenariats inter-entreprises** : la pratique du coopération PME-équipe des PME avec de grandes entreprises a prouvé être fructueuse. Ainsi, le succès de coopération au Bas-Saint-Laurent pourrait inspirer des initiatives similaires dans les autres régions et aider à mutualiser les ressources et services requis pour faire face aux besoins et préférences de ces deux acteurs.
- **Augmenter les programmes communautaires** : Les programmes locaux tels que le réseau SUCCESS ont contribué à un grand nombre d'immigrants. S'ils sont renforcés à des niveaux plus élevés et expérimentés dans des régions différentes, l'amélioration des infrastructures, y compris la logistique, les crèches et les logements, pourrait aider de manière significative.
- **Encourager la diversité et la sensibilisation** : Des formations sur le multiculturalisme devraient être incluses dans les entreprises afin de sensibiliser les employés et les dirigeants aux avantages de la diversité, afin de surmonter certains obstacles culturels et de promouvoir un environnement de travail inclusif.

Pour conclure, notre analyse sur les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie a clarifié les implications des politiques migratoires sur l'intégration des immigrants qualifiés dans les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises. Alors que les conditions économiques, les opportunités et les soutiens d'infrastructures sont autant de défis pour les acteurs de l'emploi et de l'entrepreneuriat, poursuivre des

objectifs clairement définis et intersectoriels semble être le moyen le plus efficace pour s'intégrer rapidement sur le marché du travail. En d'autres termes, tout en confrontant des défis indéniables en termes de ressources et de soutien organisationnel, les PME ont encore un avantage. D'une part, leur structure organisationnelle permet des réponses plus agiles à l'arrivée des nouveaux employés sans les processus complexes des grandes entreprises et, d'autre part, leur accès limité mais flexible aux ressources de soutien peut également contribuer à l'intégration.

#### 4.3. Analyses des résultats des thèmes des différentes associations

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse des résultats issues des différents thèmes de chaque type d'associations.

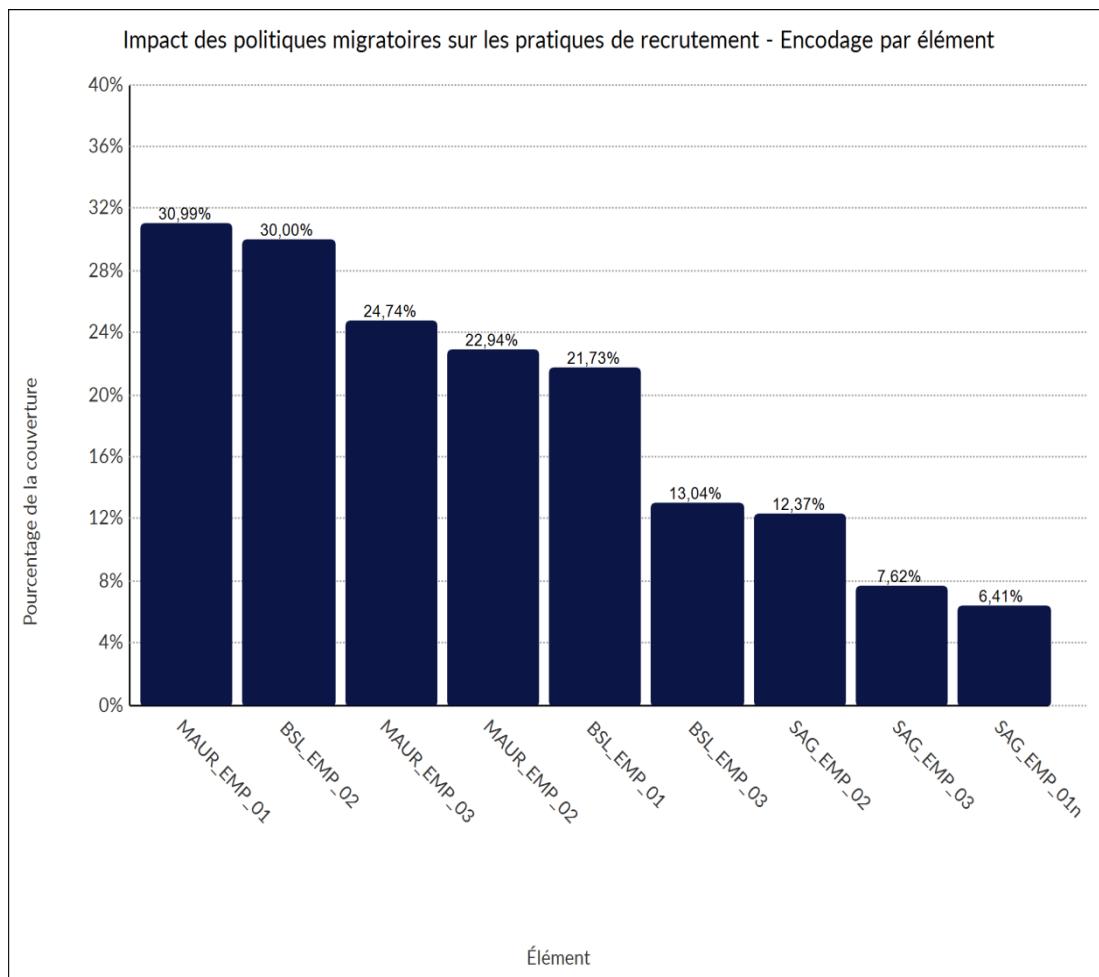
##### 4.3.1. Analyse des résultats des thèmes des associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude

###### **Analyse du Thème 1 : Impact des politiques migratoires sur le recrutement**

- Points de convergence et divergence entre les associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude
1. **Reconnaissance des diplômes étrangers** : Les associations de toutes les régions de notre étude soulignent les défis liés à la reconnaissance des diplômes étrangers. Cela limite considérablement le recrutement des immigrants qualifiés, notamment dans les régions comme le Bas-Saint-Laurent (BSL\_EMP\_02) et le Saguenay (SAG\_EMP\_01n).
  2. **Charge administrative et délais bureaucratiques** : Les processus administratifs complexes et les délais prolongés pour l'obtention des permis de travail sont dénoncés par les associations des employeurs dans toutes les régions étudiées, notamment la Mauricie (MAUR\_EMP\_01 et MAUR\_EMP\_03) et le Saguenay (SAG\_EMP\_03).
  3. **Partielle adéquation des politiques à la réalité économique** : Les politiques migratoires actuelles sont jugées insuffisamment adaptées aux spécificités régionales et sectorielles, ce qui affecte leur capacité à combler les besoins en main-d'œuvre qualifiée.

Points de divergence :

- Révélation des besoins sectoriels spécifiques** : Le Bas-Saint-Laurent (BSL) rapporte un besoin urgent et massivement documenté de talents qualifiés pour le secteur manufacturier (plus de 700 postes vacants selon BSL\_EMP\_02), tandis que la Mauricie met en avant des enjeux liés à une main-d'œuvre diversifiée et à son intégration dans divers secteurs.
- Approche des solutions** : Dans le Saguenay, certaines associations recommandent une décentralisation des politiques migratoires pour permettre une meilleure adaptation locale (SAG\_EMP\_02), tandis que d'autres soulignent le besoin d'un cadre administratif moins rigide (SAG\_EMP\_03).



**Figure 2 : Impact des politiques migratoires sur le recrutement**

*Source : Nos enquêtes 2025.*

### **Commentaire du graphique :**

Le graphique illustrant l'encodage met en évidence des disparités dans l'impact perçu des politiques migratoires sur le recrutement selon les régions. Les associations de la Mauricie (MAUR\_EMP\_01 : 30,99 %) et du Bas-Saint-Laurent (BSL\_EMP\_02 : 30,00 %) montrent le plus haut pourcentage de couverture, ce qui indique une forte saturation d'informations concernant leurs défis et besoins spécifiques. Ces régions enregistrent une couverture bien plus élevée que le Saguenay, où les associations (SAG\_EMP\_01n et SAG\_EMP\_03) affichent les pourcentages de couverture les plus faibles (6,41 % et 7,62 % respectivement), traduisant peut-être une moindre visibilité ou un impact perçu moindre des politiques migratoires.

Bien que l'impact des politiques migratoires soit unanime et largement documenté dans toutes les régions étudiées, les besoins spécifiques et les solutions envisagées varient considérablement. Ces écarts soulignent la nécessité d'intégrer des politiques à la fois flexibles et adaptées aux réalités économiques et régionales.

### **Thème 2 : Initiatives des entreprises pour l'intégration**

- Points de convergence et divergence entre les associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude

Dans cette section, nous abordons les initiatives des entreprises pour l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés, en tenant compte des points de convergence et de divergence entre les associations représentatives des employeurs des régions du Saguenay, Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Nous examinerons également la représentation graphique fournie pour contextualiser les observations du code "Initiatives des entreprises pour l'intégration."

#### **1. Points de Convergence**

Les entreprises des trois régions abordées dans l'étude du Saguenay, Bas-Saint-Laurent et Mauricie, reconnaissent largement leur rôle essentiel dans la réussite de l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. En dépit de leurs différences contextuelles, plusieurs éléments généralisables ressortent des initiatives adoptées :

- **Pratiques inclusives et diversité** : Toutes les régions soulignent l'importance de créer un environnement inclusif au sein des entreprises. Par exemple, les références de **BSL\_EMP\_02** et **MAUR\_EMP\_03** mettent l'accent sur des politiques de diversité et d'inclusion comme des piliers centraux. Cela rejoint les

pratiques dans le Saguenay (**SAG\_EMP\_03**), où des formations contre les préjugés inconscients favorisent l'accueil de recrues étrangères.

- **Programmes de mentorat et réseautage** : Les trois régions reconnaissent la valeur ajoutée des programmes de mentorat pour accompagner les immigrants dans leur adaptation au marché du travail. Ces initiatives favorisent aussi la construction de relations sociales et professionnelles. Dans ce sens, les commentaires de **SAG\_EMP\_02** et **MAUR\_EMP\_01** convergent avec les efforts du Bas-Saint-Laurent (**BSL\_EMP\_03**).
- **Collaboration et partenariat** : Il existe un consensus sur la nécessité de collaborer avec les acteurs régionaux et les organisations pour optimiser les efforts d'intégration. Par exemple, **MAUR\_EMP\_01** mentionne la création de plateforme collaborative pour partager les meilleures pratiques, ce qui est en phase avec les initiatives prises dans les autres régions.

## 2. Points de Divergence

Malgré une base commune de pratiques et de visions, certaines différences reflètent le contexte propre à chaque région, notamment sur le plan des moyens déployés et des défis rencontrés :

- **Différences dans les ressources** : Les grandes entreprises du Saguenay disposent souvent de moyens plus importants pour mettre en place des programmes structurés comme le mentorat ou les stages adaptés (**SAG\_EMP\_02**), ce qui contraste avec les PME des autres régions. Dans le Bas-Saint-Laurent, par exemple, les initiatives incluent des levées de fonds et des rencontres de réseautage pour pallier les limites financières ou matérielles (**BSL\_EMP\_01**).
- **Facteurs culturels et administratifs** : Les employeurs du Saguenay remarquent des obstacles liés à des processus administratifs complexes (**SAG\_EMP\_01n**). Ces défis sont moins mentionnés dans les discours du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie, où l'accent est davantage mis sur le développement d'infrastructures favorables à l'intégration (ex. le réseautage dans **MAUR\_EMP\_01**).
- **Focus sur les types d'intégration** : Le Saguenay met davantage l'accent sur des initiatives linguistiques et interculturelles (**SAG\_EMP\_03**), tandis que le Bas-Saint-Laurent voit l'intégration comme une opportunité de démontrer les compétences des immigrants et de répondre aux besoins des entreprises (**BSL\_EMP\_03**).

### 3. Analyse du graphique

Le graphique fourni illustre la répartition du codage représentant les initiatives des entreprises pour l'intégration, en fonction du pourcentage de couverture des données.

- **Observation des éléments dominants :** On remarque que les entreprises des trois régions ne contribuent pas de manière égale à l'élaboration d'initiatives pour l'intégration des immigrants. Par exemple, **MAUR\_EMP\_01** affiche la plus grande couverture (18 %), ce qui reflète une forte implication dans le mentorat et la collaboration intersectorielle. À l'opposé, des éléments tels que **SAG\_EMP\_01n** sont un peu moins représentés (7 %), ce qui peut signaler des préoccupations d'ordre administratif ou contextuel freinant les efforts.

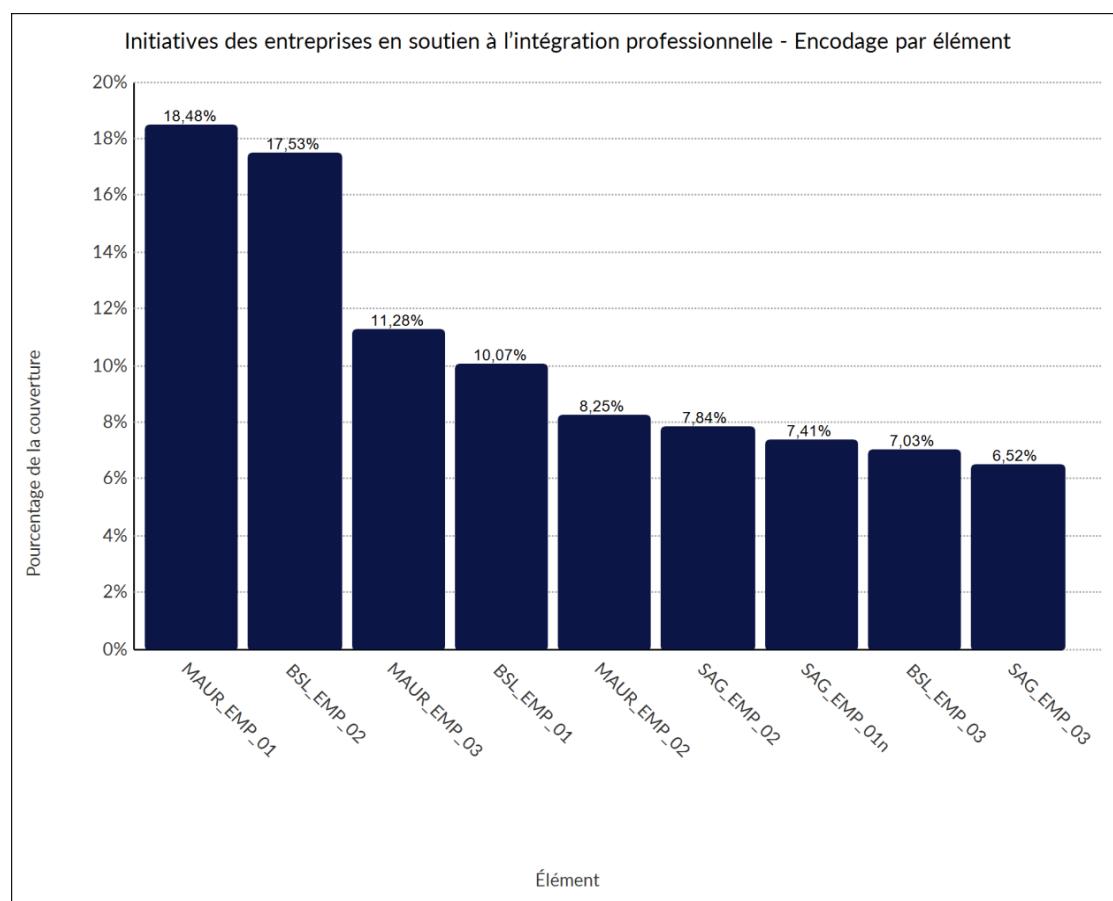


Figure 3 : Initiatives des entreprises pour l'intégration

**Source :** Nos enquêtes, 2025.

- **Interprétation visuelle :** Les écarts entre les codes montrent que certaines pratiques sont plus développées dans une région par rapport aux autres. Cela peut être lié à des différences régionales dans les structures économiques (PME vs

grandes entreprises), la densité démographique ou encore les dynamiques migratoires locales.

#### 4. Commentaire Global

Les initiatives des entreprises pour l'intégration professionnelle révèlent un mélange d'approches communes et spécifiques, dépendant des besoins locaux et des ressources disponibles. Les efforts convergent vers des pratiques inclusives, le mentorat et la collaboration intersectorielle, tout en signalant des divergences dans les moyens et obstacles liés à chaque région.

Le graphique met en lumière ces disparités en soulignant les éléments les plus représentés pour chaque région : les efforts collaboratifs de la Mauricie, les défis administratifs du Saguenay et la valorisation communautaire au Bas-Saint-Laurent.

Dans l'ensemble, ces initiatives témoignent du rôle crucial des entreprises comme acteurs principaux de l'intégration des immigrants qualifiés au sein de leurs régions respectives.

### **Thème 3 : Adaptabilité organisationnelle face à la diversité culturelle**

- Points de convergence et divergence entre les associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude

L'analyse de l'adaptabilité organisationnelle face à la diversité culturelle reflète une compréhension nuancée des initiatives, défis et pratiques mises en œuvre par les associations représentatives des employeurs dans les trois régions étudiées (Saguenay, Bas-Saint-Laurent, Mauricie). Les résultats mettent en lumière à la fois les points de convergence et de divergence dans leur manière d'aborder cette question.

#### **1. Analyse des points de convergence**

##### **1. Reconnaissance du rôle des entreprises dans l'inclusion :**

Toutes les associations partagent l'idée centrale que les entreprises jouent un rôle critique dans l'intégration des immigrants qualifiés. Elles préconisent la création d'un environnement de travail inclusif pour permettre aux nouveaux arrivants de se sentir accueillis. Par exemple, dans les entrevues de Bas-Saint-Laurent (BSL\_EMP\_02) et de Mauricie (MAUR\_EMP\_02), les entreprises sont décrites comme des "agents importants de l'intégration" qui peuvent favoriser un milieu de travail ouvert à la diversité.

## **2. Cr éation d'outils et formations sp cifique s :**

Des initiatives pratiques, telles que des programmes de formation en interculturalit é, sont une priorit é pour les trois r gions. Par exemple, les associations de Mauricie (MAUR\_EMP\_01 et MAUR\_EMP\_03) v oquent la mise en place d'ateliers et d'outils pratiques pour d evelopper les comp tences des employeurs et des immigrants. Cette vision est g alement pr esente au Bas-Saint-Laurent (BSL\_EMP\_01), o u il est sugg er de proposer des formations professionnelles pour int grer plus efficacement les travailleurs immigrants.

## **3. N ccessit de collaboration entre les parties prenantes :**

Le dialogue entre les diff rents acteurs - employeurs, autorit es locales, et organismes communautaires - est per cu comme essentiel pour cr er un ecosyst me propice l'insertion des immigrants sur le march e du travail. Par exemple, dans BSL\_EMP\_03, il est fait mention de la coop ration accrue entre les acteurs tconomiques et communautaires pour am liorer l'inclusivit , ce qui correspond une approche g alement soulign e dans les r sponses de la Mauricie.

## **2. Analyse des points de divergence**

### **1. Degr d'homog n eit d mographique et sensibilisation la diversit :**

Le Saguenay se distingue par une perception diff rente de la diversit culturelle par rapport aux autres r gions. Dans SAG\_EMP\_02, la r gion est d cr e comme "moins diverse et relativement homog ne", ce qui complexifie l'int gration en comparaison avec Montr al ou d'autres territoires plus multiculturels. Cette r alit n'est pas refl t e dans les entretiens avec les deux autres r gions, qui semblent davantage engag es dans l'int gration et l'inclusion des travailleurs ttrangers dans un contexte multiculturel.

### **2. Obstacles administratifs et structurels :**

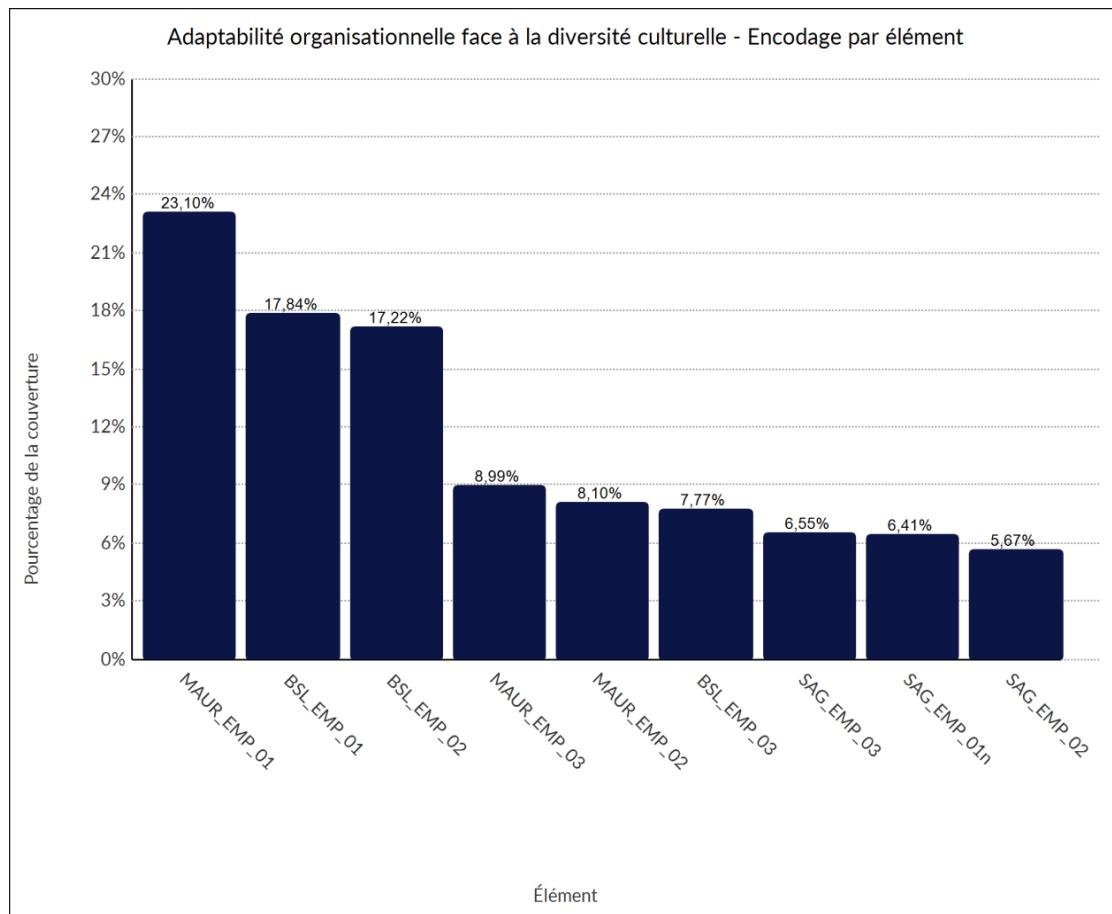
Les associations du Saguenay (SAG\_EMP\_01n et SAG\_EMP\_03) mettent davantage l'accent sur les obstacles administratifs - par exemple, les d lais pour obtenir des permis ou une reconnaissance des dipl mes ttrangers. Cette pr eoccupation, bien que l gitime, est moins pr esente dans les discours des Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie, qui se concentrent plut t sur des initiatives proactives comme la formation et la collaboration inter-organisationnelle.

### 3. Nature des initiatives mises en œuvre :

Les approches varient également dans la nature des initiatives proposées. Tandis que les associations de la Mauricie (MAUR\_EMP\_01) investissent largement dans le partage des "meilleures pratiques" et des plateformes collaboratives, celles du Saguenay, comme SAG\_EMP\_02, insistent sur l'importance d'intensifier la promotion à l'étranger pour attirer les talents et sensibiliser aux opportunités régionales.

### 4. Analyse et commentaire du graphique : "Adaptabilité organisationnelle face à la diversité culturelle"

Le graphique présente une représentation des pourcentages de couverture des éléments encodés pour le code "Adaptabilité organisationnelle face à la diversité culturelle". Cette visualisation met en exergue les différences de couverture entre les fichiers des trois régions, témoignant de l'intensité relative de l'engagement ou des discours sur ce sujet.



**Figure 4 : Adaptabilité organisationnelle face à la diversité culturelle**

*Source : Nos enquêtes, 2025.*

Interprétation des données graphiques :

- Les données montrent que les employeurs de la Mauricie (MAUR\_EMP\_01) présentent la plus forte couverture (près de 30%), reflétant une discussion particulièrement détaillée et une sensibilité accrue à l'intégration des immigrants qualifiés. Cet accent marqué s'explique par la diversité des initiatives évoquées (programmes de formation, plateformes collaboratives, ateliers interculturels).
- Au Bas-Saint-Laurent, les fichiers encodés, notamment (BSL\_EMP\_01) et (BSL\_EMP\_02), couvrent une proportion significative (environ 17-18%), témoignant de l'importance accordée aux politiques de diversité et de reconnaissance des qualifications, bien que celles-ci soient moins intensément développées qu'en Mauricie.
- En revanche, les fichiers du Saguenay (SAG\_EMP\_01n, SAG\_EMP\_02, SAG\_EMP\_03) présentent des couvertures relativement faibles (environ 6-7%). Cela reflète une préoccupation moindre pour des initiatives proactives et un accent plus marqué sur les défis structurels, administratifs et sur la sensibilisation à la diversité dans une région perçue comme homogène.

**Commentaire global sur le graphique :**

Cette répartition graphique illustre des dynamiques régionales distinctes en matière d'adaptabilité organisationnelle. La Mauricie se distingue par son implication proactive et ses actions diverses, tandis que le Bas-Saint-Laurent adopte une posture intermédiaire principalement axée sur des mécanismes structurels (formations, coopérations). Le Saguenay, quant à lui, semble être davantage préoccupé par la correction des contraintes systémiques plutôt que par la mise en œuvre d'initiatives inclusives spécifiques.

L'analyse comparative révèle des écarts significatifs, à la fois dans la manière dont les régions abordent l'adaptabilité organisationnelle face à la diversité culturelle et dans les stratégies qu'elles privilégient. Tandis que la Mauricie et le Bas-Saint-Laurent s'orientent fortement vers des mesures adaptatives et proactives, le Saguenay reste confronté à des défis liés à ses spécificités contextuelles, notamment son homogénéité démographique et ses obstacles administratifs.

Ces divergences offrent une perspective riche sur les efforts nécessaires pour harmoniser les pratiques d'inclusion et maximiser l'impact des politiques migratoires sur l'intégration des immigrants qualifiés dans chacun des contextes régionaux analysés.

#### **Thème 4 : Initiatives Spécifiques des associations**

- Points de convergence et divergence entre les associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude.

Dans cette section, nous analysons le codage concernant les initiatives spécifiques menées par les associations représentatives des employeurs dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. Les données extraites et codées dans Nvivo révèlent les approches distinctes mais parfois convergentes de ces associations pour soutenir l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. Nous commenterons également l'image attachée qui illustre visuellement la couverture des références pour ce code.

- Analyse des points de convergence et divergence entre les associations par région

##### **1. Points de convergence**

Malgré des variations dans les types d'initiatives, certaines tendances communes émergent des données :

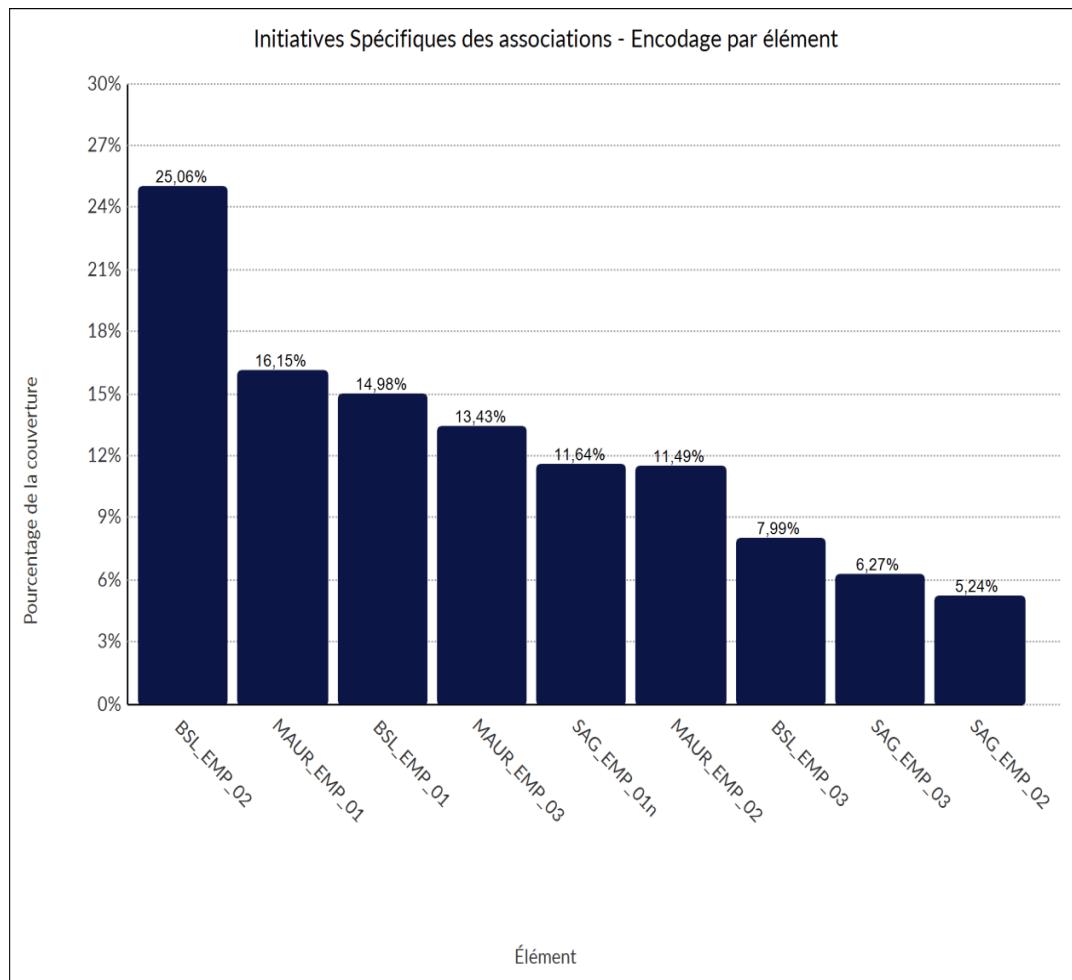
- **Formation et Sensibilisation** : Dans toutes les régions, les associations mettent en avant des initiatives de formation. Celles-ci couvrent des sujets tels que la diversité culturelle (MAUR\_EMP\_03, SAG\_EMP\_01n) et des ateliers sur les politiques migratoires (BSL\_EMP\_02, SAG\_EMP\_02).
- **Accompagnement des Employeurs** : Les associations veillent à fournir des outils pratiques pour soutenir les employeurs, notamment des guides (SAG\_EMP\_01n) et des plateformes en ligne pour le partage des conseils (BSL\_EMP\_02). Cette tendance est bien représentée dans les régions étudiées.
- **Partenariats et Réseautage** : Plusieurs associations favorisent des collaborations avec des écoles, institutions communautaires ou autres entreprises pour renforcer les compétences ou le partage des ressources (MAUR\_EMP\_03, BSL\_EMP\_03).
- **Projets ciblés sur les immigrants qualifiés** : Les associations des trois régions montrent un intérêt particulier pour les initiatives ciblant directement les immigrants qualifiés, que ce soit par le biais de mentorat (MAUR\_EMP\_03), de

jumelage entre employeurs et immigrants (SAG\_EMP\_02) ou par l'organisation de salons de l'emploi (SAG\_EMP\_01n).

## 2. Points de divergence

Les divergences notables se reflètent principalement dans les stratégies adoptées et les défis rencontrés :

- **Focus régional spécifique** : Dans le Bas-Saint-Laurent, une forte accentuation sur des initiatives multifacettes comme l'accès au financement, la modernisation des technologies et l'accompagnement à l'exportation se distingue (BSL\_EMP\_02). En revanche, dans la Mauricie, il y a une concentration sur les collaborations éducatives et la sensibilisation à la diversité culturelle (MAUR\_EMP\_03).
- **Innovation et Ecosystèmes Locaux** : Le Bas-Saint-Laurent se démarque par le soutien à des programmes spécifiques reflétant les particularités de l'écosystème maritime (BSL\_EMP\_03). Ce type d'initiative est absent d'autres régions.
- **Défis financiers et logistiques** : En Mauricie, les PME se heurtent à des ressources limitées pour participer aux initiatives (MAUR\_EMP\_01), ce qui explique une certaine dépendance aux projets de long terme et aux priorités définies. Ce défi est moins discuté dans les autres régions.



**Figure 5 : Initiatives Spécifiques des associations**

*Source : Nos enquêtes, 2025.*

- **Interprétation du graphique attachée**

Le graphique représente une analyse graphique de la couverture des références des différentes associations en lien avec le code « Initiatives Spécifiques des associations ».

Plusieurs observations peuvent être faites :

1. **Répartition des codes :**

- On constate que **BSL\_EMP\_02** (25,06%) est le fichier le plus couvrant, ce qui reflète l'étendue des initiatives proposées dans la région du Bas-Saint-Laurent. Celles-ci incluent une continuité dans les formations, ainsi que plusieurs outils variés pour soutenir l'innovation, l'accompagnement et l'amélioration des processus.
- À l'inverse, **SAG\_EMP\_02** et **SAG\_EMP\_03** affichent une couverture plus réduite (respectivement 5,24% et 6,27%). Cela peut indiquer une

focalisation sur des initiatives spécifiques telles que les programmes pilotes ou les jumelages, sans une diversification aussi large que celle du Bas-Saint-Laurent.

## **2. Initiatives spécifiques par région :**

- La **Mauricie** (MAUR\_EMP\_01 : 16,15%, MAUR\_EMP\_03 : 13,43%) et le **Saguenay** (SAG\_EMP\_01n : 11,64%) montrent des efforts marqués mais plus ciblés dans la formation interculturelle et les partenariats avec des institutions éducatives.
- En revanche, les entreprises du Bas-Saint-Laurent semblent investir dans une approche plus systémique en soutenant l'innovation technologique et le réseautage professionnel.

## **3. Disparités entre les fichiers :**

Ce graphique met également en lumière les disparités régionales en matière de couverture des initiatives. Le Bas-Saint-Laurent affiche une grande richesse d'activités, tandis que le Saguenay semble concentré sur des projets pilotes et des initiatives de jumelage, peut-être indicatif d'une approche pragmatique mais ciblée.

En conclusion, les initiatives spécifiques des associations dans les trois régions montrent à la fois des convergences dans l'objectif commun d'intégration professionnelle des immigrants qualifiés et des divergences dans les approches stratégiques. Le Bas-Saint-Laurent se distingue par sa diversité et sa portée systémique d'activités, tandis que la Mauricie et le Saguenay adoptent des approches plus ciblées et adaptées aux ressources disponibles et aux réalités locales. L'image nous aide à visualiser ces écarts, soulignant la manière dont les priorités sont fixées selon les contextes régionaux. Ces dynamiques illustrent la complexité des efforts associatifs dans le cadre des politiques d'immigration et de l'intégration professionnelle.

## **Thème 5 : Innovation RH et attractivité régionale des entreprises**

- Points de convergence et divergence entre les associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude

L'analyse des données issues des entretiens, met en lumière les approches distinctes mais interconnectées des associations d'employeurs des régions du *Saguenay*, *Bas-Saint-Laurent (BSL)* et *Mauricie* en matière d'innovation RH et d'attractivité régionale. Il en découle des points de convergence et de divergence notables entre ces régions.

## 1. Points de convergence

### 1. Soutien à une immigration simplifiée et ciblée :

Dans toutes les régions (Saguenay, BSL et Mauricie), les associations d'employeurs préconisent une simplification administrative et une adaptation des politiques pour mieux attirer et intégrer les immigrants qualifiés. **SAG\_EMP\_01n** demande explicitement la simplification des procédures administratives, une position corroborée par **MAUR\_EMP\_01** et

**BSL\_EMP\_01**, qui insistent sur la flexibilité nécessaire pour adapter les processus aux besoins locaux. Ce consensus souligne le rôle du cadre administratif comme un levier clé pour améliorer l'attractivité régionale.

### 2. Importance des incitations et du soutien pour les entreprises :

Les associations des trois régions s'accordent sur le besoin d'incitations financières et de programmes de soutien pour encourager le recrutement et l'intégration des immigrants. Par exemple, **BSL\_EMP\_02** et **SAG\_EMP\_03** suggèrent des mécanismes tels que des subventions ou des programmes locaux dédiés, tandis que **MAUR\_EMP\_03** ajoute qu'un financement accru pour des initiatives telles que des cours de langues et des programmes d'accueil est essentiel.

### 3. Formation et sensibilisation des parties prenantes :

Les associations des trois régions soutiennent le besoin de former à la fois les employeurs et les immigrants pour assurer une meilleure intégration. **MAUR\_EMP\_01** met l'accent sur les ateliers et séminaires. Cette position est appuyée par **SAG\_EMP\_01n**, qui note avoir soutenu des programmes pour sensibiliser les gestionnaires à la diversité culturelle, une initiative cruciale dans un contexte d'intégration durable.

## 2. Points de divergence

### 1 Stratégies de mise en valeur de la région :

Le *Bas-Saint-Laurent* adopte une approche proactive à travers des initiatives marketing orientées vers l'acceptabilité sociale et la valorisation de la région (**BSL\_EMP\_03**). Cette proposition, unique au BSL, se démarque des autres régions qui se concentrent davantage sur des initiatives administratives et de soutien interne.

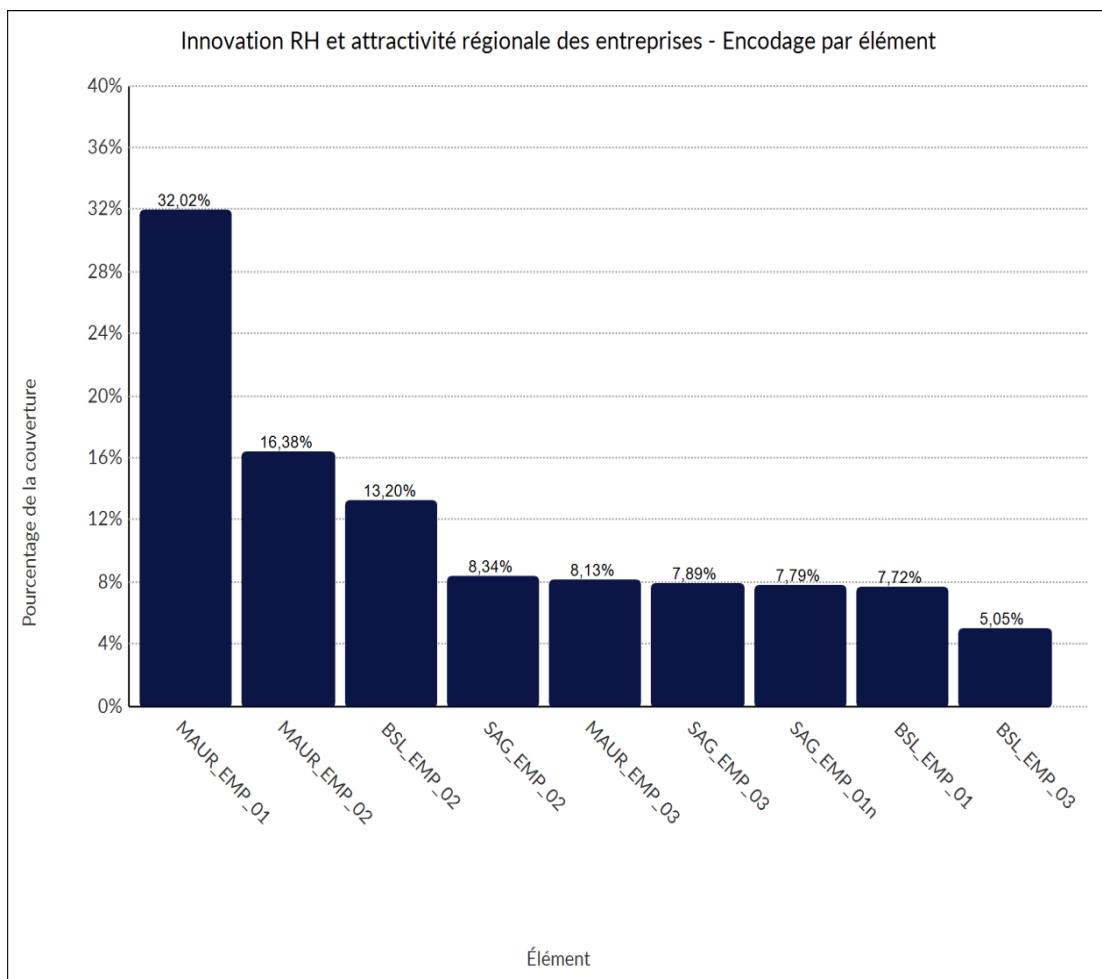
### 2 Priorité à la décentralisation des politiques :

La région du *Saguenay* se distingue par un plaidoyer pour une décentralisation accrue des politiques d'immigration, permettant aux régions d'avoir plus de contrôle sur

la sélection des immigrants qualifiés (**SAG\_EMP\_02**). Cette vision est moins présente au sein du discours d'employeurs des régions du BSL et de la Mauricie, qui semblent davantage s'appuyer sur des réformes nationales uniformes.

### 3 Capacité des PME à bénéficier des initiatives :

La *Mauricie*, par la voix de **MAUR\_EMP\_01**, souligne les contraintes spécifiques liées au manque de ressources financières et de temps des PME, qui limitent leur capacité à participer aux programmes proposés. Cet obstacle est moins mentionné dans les discours des autres régions, ce qui reflète une disparité dans la perception des capacités organisationnelles.



**Figure 6 : Innovation RH et attractivité régionale**

Source : Nos enquêtes, 2025.

#### Commentaire sur le graphique

Le graphique représente une visualisation des différents pourcentages reliés aux phrases encodées sous le code "Innovation RH et attractivité régionale". Les données montrent que la *Mauricie* a une contribution significativement élevée (32,02 %), suivie du *Bas-Saint-Laurent* (25,97 %) et enfin du *Saguenay* (24,02 %).

Cette disparité peut s'expliquer par l'étendue des problèmes identifiés dans la Mauricie, où les employeurs semblent confrontés à des défis majeurs tels que le manque de ressources et les longs délais d'intégration. Le *Saguenay* et le *Bas-Saint-Laurent* abordent davantage la question par des propositions axées sur des modifications systémiques ou des initiatives locales spécifiques, comme les campagnes marketing ou la décentralisation politique.

Cependant, le graphique montre clairement que malgré quelques variations dans les priorités et approches, l'ensemble des régions identifie l'innovation RH comme un levier primordial pour améliorer leur attractivité régionale.

En somme, le code "Innovation RH et attractivité régionale des entreprises" démontre une volonté partagée de renforcer le rôle des politiques RH dans l'insertion des immigrants qualifiés via des initiatives adaptées et concertées. Les divergences reflètent les réalités spécifiques de chaque région, mettant en évidence la nécessité d'une approche régionale nuancée, tout en conservant une harmonisation nationale pour maximiser les impacts des politiques et stratégies prises conjointement.

#### 4.3.1.1.1. Analyse des répondants des associations représentatives des employeurs

Cette section propose une synthèse des observations recueillies auprès des associations représentatives des employeurs, en mettant l'accent sur leur perception des enjeux régionaux, leur positionnement stratégique face aux défis actuels et les perspectives envisagées pour améliorer l'intégration des immigrants qualifiés.

Cette analyse ne va pas se limiter à la segmentation des thématiques, mais adopte une approche transversale pour explorer les dynamiques globales rencontrées par les associations.

##### 1 Dynamique globale des associations face aux enjeux régionaux

Les associations représentatives des employeurs jouent un rôle central dans la structuration des relations entre les réalités régionales et les politiques nationales. Une constante dans leurs réponses est leur volonté de **faire évoluer les politiques nationales vers davantage de flexibilité**, en réponse aux réalités économiques et sectorielles locales.

Dans ce contexte :

- Les associations interrogées dans la Mauricie insistent sur une **revalorisation du rôle des PME** pour résoudre les problématiques de pénurie dans des secteurs variés, tout en reconnaissant leur besoin de soutien en matière de formation interculturelle et de réseautage.

- Le Bas-Saint-Laurent, quant à lui, se démarque par un plaidoyer en faveur de **réformes urgentes**, notamment dans le secteur manufacturier, où les besoins en main-d’œuvre qualifiée sont majeurs mais insuffisamment couverts.
- Au Saguenay, des **initiatives pilotes d’adaptation des politiques migratoires** sont mises en avant, avec un accent particulier sur la décentralisation des processus administratifs afin de répondre rapidement aux besoins locaux.

Ainsi, bien que ces régions partagent des défis communs, leurs priorités diffèrent, les solutions envisagées restant ancrées dans des spécificités régionales.

## 2 Rôle accru des entreprises dans l’intégration des immigrants

Les témoignages des associations révèlent une reconnaissance unanime du rôle fondamental des entreprises dans la facilitation de l’intégration des immigrants qualifiés. Ce constat s’accompagne d’une volonté de renforcer des partenariats multisectoriels et de développer des approches inclusives.

### 1. Stratégies inclusives émergentes :

Les tendances montrent une montée en puissance des initiatives interculturelles au sein des entreprises. Par exemple, dans le Saguenay, des ateliers pédagogiques sur l’interculturalité et des stages d’intégration linguistique sont en développement actif. Au Bas-Saint-Laurent, l’approche est principalement axée sur l’**évaluation des compétences pratiques des immigrants** pour répondre directement aux attentes des employeurs dans des délais relativement courts.

### 2. Partenariats régionaux et innovations :

Une dynamique de collaboration plus structurée est observée dans des régions comme la Mauricie, avec des plateformes collaboratives, permettant de partager les meilleures pratiques et d’attirer les talents selon les besoins sectoriels.

### 3. Efforts différenciés selon les ressources :

Les grandes entreprises du Saguenay, bénéficiant de moyens financiers importants, tendent à évoluer plus rapidement dans la mise en œuvre de programmes prioritaires, comme le mentorat. À l’inverse, les PME du Bas-Saint-Laurent s’appuient sur des partenariats avec des organismes publics ou communautaires pour pallier leurs lacunes en ressources.

### 3 Perspectives pour une meilleure intégration culturelle et économique

L'un des points clés soulevés par les associations est la nécessité de meilleures stratégies d'adaptation organisationnelle. Cela inclut :

- **Promouvoir des environnements de travail inclusifs** par la mise en œuvre de formations interculturelles normalisées et adaptées.
- Renforcer la **collaboration inter partenariale** dans chaque région afin de mutualiser les moyens, optimiser les ressources disponibles et structurer des actions communes alignées avec les particularités locales.

Enfin, les associations mettent en avant une révision globale des politiques migratoires afin qu'elles soient davantage **mobilisées comme outil stratégique** pour combler les pénuries de compétences au niveau régional tout en contribuant au développement inclusif des territoires.

En résumé, Les réponses des associations représentatives des employeurs montrent une prise de conscience unanime de leur rôle décisif dans le processus d'intégration des immigrants qualifiés. Cependant, les solutions et priorités varient fortement en fonction des contextes régionaux, soulignant le besoin urgent d'appliquer des politiques flexibles, mieux adaptées aux besoins spécifiques de chaque région. Ces constats renforcent l'idée que l'intégration réussie des immigrants qualifiés repose sur trois piliers : des réformes structurelles efficaces, un engagement actif des employeurs et une collaboration soutenue entre les parties prenantes.

#### 4.3.2. Analyse des résultats des thèmes des associations représentatives des employeurs des différents régions de l'étude

##### Thème 6 : Reconnaissance et certification des compétences

- Points de convergence et divergence entre les Associations représentatives des immigrants des différents régions de l'étude

L'analyse comparative des réponses recueillies auprès des associations représentatives des immigrants dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie révèle des similitudes importantes et des divergences significatives en ce qui

concerne les défis liés à la reconnaissance et la certification des compétences des immigrants qualifiés.

## 1. Convergences entre les régions

### 1. Complexité et lourdeur des processus administratifs

L'un des points d'accord majeurs entre les trois régions analysées est la lourdeur des démarches administratives pour la reconnaissance des qualifications étrangères. Par exemple, dans le **Bas-Saint-Laurent** (BSL\_IMM\_03, Référence 2) et la **Mauricie** (MAUR\_IMM\_02, Référence 3), ces démarches sont qualifiées d'"inadéquates" et "complexes". Dans le **Saguenay** (SAG\_IMM\_02, Référence 3), les répondants rappellent que ces procédures sont longues, coûteuses et souvent injustes, rendant difficile l'intégration rapide des immigrants sur le marché de l'emploi.

### 2. Incohérences dans les politiques

Tous les répondants soulignent des incongruités dans les structures politiques qui régissent la reconnaissance des compétences et des diplômes, ce qui limite leur accessibilité et leur efficacité. Dans le **Bas-Saint-Laurent** (BSL\_IMM\_01, Référence 1), les répondants critiquent le manque de cohérence entre les politiques, un écho également présent dans le **Saguenay** (SAG\_IMM\_01, Référence 2), où de "graves incohérences" sont dénoncées.

### 3. Manque de soutien aux immigrants

Les trois régions réclament un meilleur accompagnement pour les immigrants, que ce soit sous forme de financements supplémentaires pour la reconnaissance des qualifications (BSL\_IMM\_03, Référence 3 ; SAG\_IMM\_01, Référence 3), ou sous forme de programmes d'accompagnement spécifiques pour simplifier les démarches (MAUR\_IMM\_03, Référence 2).

### 4. Impact négatif sur l'intégration des immigrants

Le faible niveau de reconnaissance des qualifications des immigrants est unanimement perçu comme un frein majeur à leur intégration professionnelle. Les associations des trois régions notent que le fait que leurs diplômes et expériences professionnelles soient ignorés ou mal évalués entraîne frustration et perte de confiance chez les immigrants qualifiés (MAUR\_IMM\_01, Référence 3 ; SAG\_IMM\_02, Référence 1).

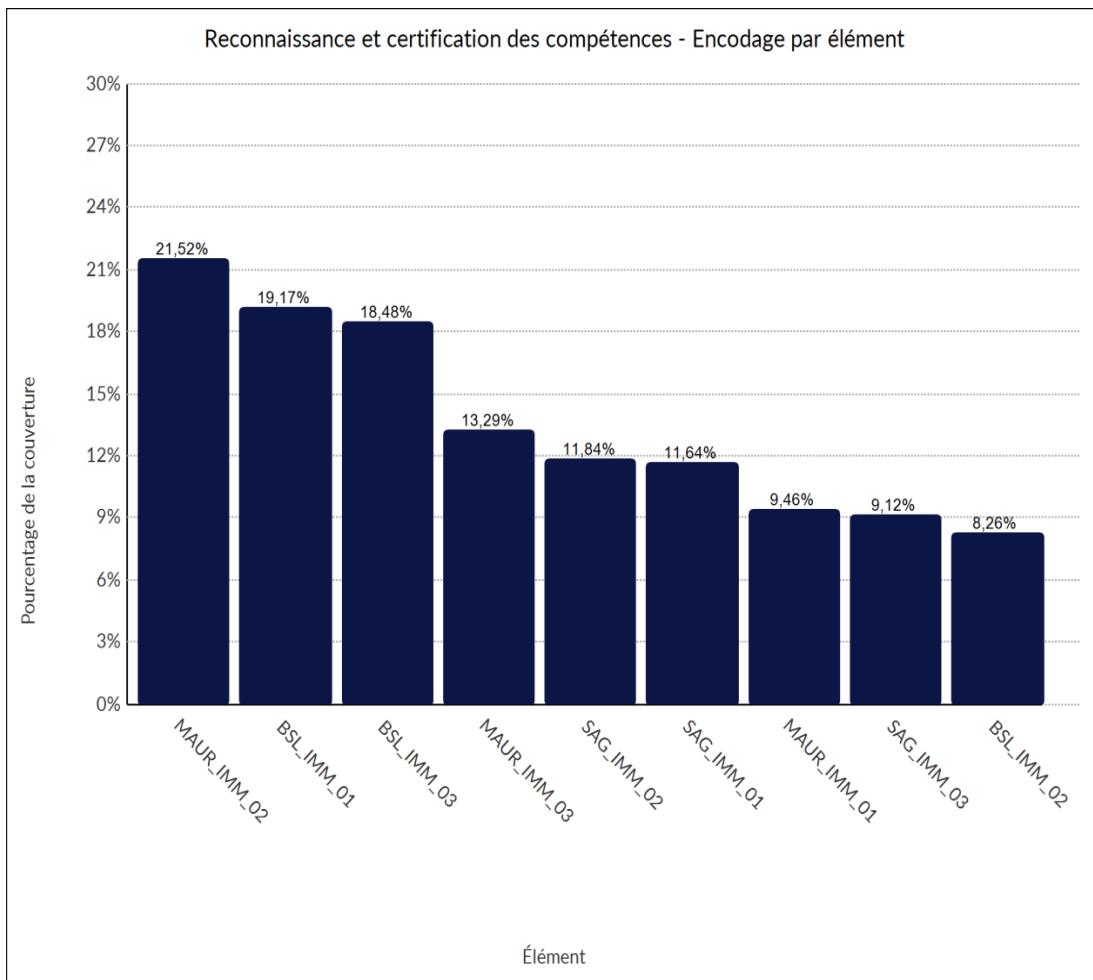
## 2. Divergences entre les régions

### 1. Propositions de solutions spécifiques

- **Saguenay** : Les répondants mettent davantage l'accent sur la réforme des structures de reconnaissance (SAG\_IMM\_02, Référence 3) et proposent la mise en place de passerelles rapides pour combler les écarts de compétences sans obliger les immigrants à reprendre des études ou certifications (SAG\_IMM\_02, Références 3 et 2).
- **Mauricie** : Cette région insiste sur la nécessité de simplifier l'ensemble des processus administratifs et propose la création d'une cellule interministérielle spécifique dédiée à l'anticipation des compétences avant l'arrivée des immigrants (MAUR\_IMM\_02, Référence 4).
- **Bas-Saint-Laurent** : Les associations de cette région réclament plus de transparence dans les procédures, ainsi qu'un soutien actif du gouvernement pour réduire les barrières (BSL\_IMM\_01, Référence 3).

### 2. Perception des obstacles spécifiques

- Dans le **Bas-Saint-Laurent** (BSL\_IMM\_03, Référence 1), les répondants insistent particulièrement sur les "barrières lexicales" et le manque de réseaux professionnels comme obstacles supplémentaires, en plus des problématiques liées aux qualifications.
- En **Mauricie** (MAUR\_IMM\_01, Référence 1), l'accent est davantage mis sur les défis strictement liés à la reconnaissance de l'expérience professionnelle plutôt que des diplômes.
- Au **Saguenay** (SAG\_IMM\_03, Référence 1), les répondants notent également des disparités dans le traitement des qualifications selon les secteurs professionnels, causant des inégalités importantes.



**Figure 7 : Reconnaissance et certification des compétences**

*Source : Nos enquêtes, 2025.*

### 3. Commentaire sur le graphique

Le graphique représentant le code "Reconnaissance et certification des compétences" met en évidence la répartition des principales critiques et recommandations exprimées par les associations des trois régions. Une analyse détaillée révèle que :

#### 4. Base commune des critiques (40-50 % du contenu) :

- Les trois régions partagent des préoccupations générales sur la complexité des démarches administratives. Ce segment est illustré par des réponses comme celles de SAG\_IMM\_01 (Référence 1), où les obstacles bureaucratiques sont perçus comme un frein commun, au-delà des distinctions régionales.

#### 5. Variations spécifiques entre les régions (30-40 % du contenu) :

- La Mauricie se distingue en mettant en avant le besoin d'harmoniser les standards provinciaux et sectoriels. Cela pourrait être représenté

graphiquement par des pics pour des concepts comme les "mécanismes contraignants" et les "cellules interministérielles" identifiées dans cette région.

- Le Saguenay apporte un accent particulier sur la mise à jour des politiques par des mécanismes plus agiles et la création de formations-passarelles adaptées, comme indiqué dans SAG\_IMM\_02 (Référence 3). Cela serait visualisé graphiquement par une concentration pour ces Thèmes propres à cette région.
- Enfin, dans le Bas-Saint-Laurent, les réponses dénoncent davantage l'opacité et l'incohérence des processus ainsi que l'insuffisance de soutien de la part des autorités. Ce Thème forme une part importante des retours exprimés dans cette région.

#### 6. Suggestions d'amélioration (20-30 % du contenu) :

Les propositions d'amélioration semblent suivre des tendances similaires entre les régions : simplification, accélération, et accompagnement financier. Cependant, elles diffèrent quant à leur mise en œuvre détaillée : par exemple, le Saguenay recommande la création de passerelles (SAG\_IMM\_02, Référence 3), tandis que la Mauricie insiste sur une refonte systémique plus globale.

En conclusion, l'analyse comparative des réponses a permis de dégager une vision claire des défis communs et des spécificités régionales en matière de reconnaissance et de certification des compétences. Si la complexité des processus administratifs et le manque de soutien aux immigrants sont des Thèmes universels, les propositions pour résoudre ces problèmes varient selon les régions, reflétant les particularités de leurs contextes socio-économiques. La reconnaissance des qualifications étrangères demeure un enjeu transversal dont la résolution nécessite une collaboration étroite entre les gouvernements, les employeurs et les associations représentatives des immigrants dans ces trois régions.

## Thème 7 : Expériences avec les services d'établissement régionaux

- Points de convergence et divergence entre les Associations représentatives des immigrants des différents régions de l'étude

Cette section analyse les expériences des associations représentatives des immigrants en matière de services d'établissement régionaux, en se concentrant sur les éléments de convergence et de divergence entre les régions étudiées (Saguenay, Bas-Saint-Laurent, Mauricie). Cette analyse se base sur les données codées dans NVivo et représentées graphiquement, ainsi que sur les références qualitatives sélectionnées dans les entrevues.

### 1 Points de convergence

1. **Reconnaissance des efforts pour soutenir les immigrants qualifiés** : Les associations des trois régions s'accordent sur le fait qu'il existe des efforts significatifs et des programmes visant l'intégration des travailleurs qualifiés. Par exemple :

- Dans le Bas-Saint-Laurent (*BSL\_IMM\_03*), les répondants soulignent que "les efforts déployés pour attirer des compétences étrangères de haute capacité sont dignes d'éloge" (Couverture 6,11 %).
- En Saguenay (*SAG\_IMM\_03*), les initiatives visant à offrir des outils et opportunités aux immigrants qualifiés sont aussi reconnues, bien qu'insuffisantes.
- **Importance du mentorat et du réseautage professionnel** : Tous les répondants valorisent les programmes de mentorat et de réseautage professionnel comme des mesures clés d'intégration, bien qu'ils varient en termes d'application selon les régions. Ces initiatives sont citées dans les régions suivantes :
  - Saguenay (*SAG\_IMM\_01*) : Le besoin de "créer plus d'ateliers de mentorat professionnel ou de jumelage avec des employeurs locaux" est évoqué.
  - Mauricie (*MAUR\_IMM\_03*) : Les répondants parlent d'organiser des services de mentorat pour soutenir les immigrants dans leur professionnalisation.

## 2. Difficultés d'intégration pour les PME :

Les trois régions reconnaissent les défis particuliers rencontrés par les petites et moyennes entreprises (PME) en matière d'intégration des immigrants. Par exemple :

- En Mauricie (*MAUR\_IMM\_02*), les PME font face à des difficultés pour accéder à des programmes fédéraux et provinciaux.
- En Saguenay (*SAG\_IMM\_01*), une observation similaire est faite, avec des PME étant "plus flexibles" mais manquant de ressources.

## 3. Besoin d'améliorer l'accès aux informations et aux ressources :

Les associations des trois régions s'accordent sur la nécessité d'améliorer la communication et les outils disponibles pour aider les immigrants. Ceci reflète une lacune structurelle commune.

## 2. Points de divergence

### 1. Ressources disponibles pour grandes entreprises vs. PME :

Les répondants de la Mauricie ont davantage insisté sur la différence de soutien entre grandes entreprises et PME. Plusieurs références (*MAUR\_IMM\_02* et *MAUR\_IMM\_03*) notent que les grandes entreprises disposent de services RH sophistiqués pour gérer la diversité, ce qui contraste fortement avec la situation des PME.

### 2. Évaluation des services existants :

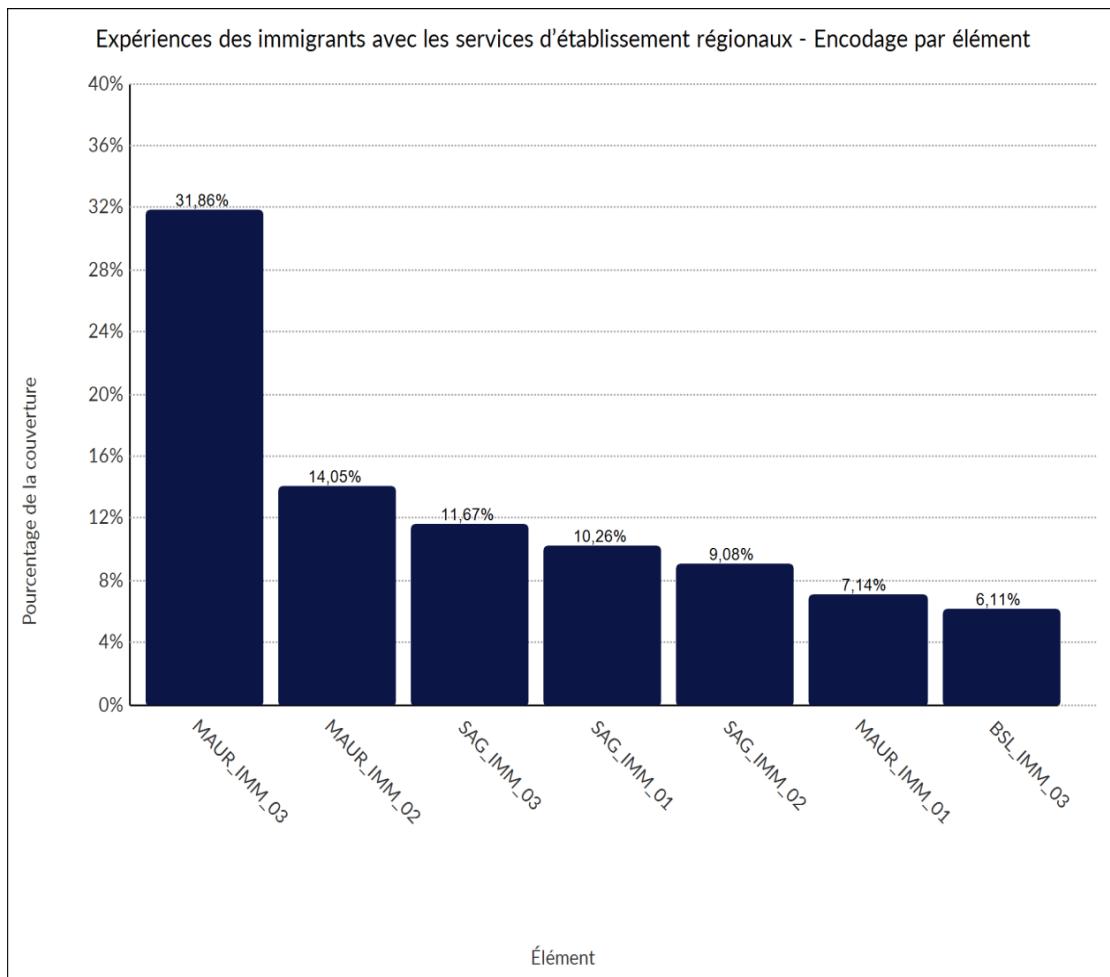
- Dans le Bas-Saint-Laurent, les initiatives existantes semblent mieux reconnues, mais leur portée reste limitée en termes d'impact.
- En Mauricie, les associations notent un manque flagrant d'offres adaptées (*MAUR\_IMM\_03*, 6,65 %). Cette critique est moins récurrente dans les retours du Saguenay et du Bas-Saint-Laurent.

### 3. Vision stratégique et collaboration :

- En Saguenay (*SAG\_IMM\_02*), l'accent est mis sur la nécessité d'un dialogue stratégique à long terme entre les employeurs locaux et les programmes d'établissement.
- En Mauricie (*MAUR\_IMM\_02*), une approche pragmatique est observée avec des initiatives concrètes comme des "trousses de sensibilisation interculturelles" et des "guichets uniques pour PME", ce qui semble moins présent dans les deux autres régions.

#### 4. Différences administratives comme barrière d'accès :

Le Saguenay est la seule région où un répondant (*SAG\_IMM\_02*) a spécifiquement mentionné l'exigence de "perfectionnement en langue française en amont de l'arrivée", perçue comme une barrière excluant des talents qualifiés.



**Figure 8 : Expériences avec les services d'établissement régionaux**

*Source : Nos enquêtes, 2025.*

##### 1. Commentaire sur le graphique : Analyse de la représentation codée

Le graphique illustre la couverture du code « Expériences avec les services d'établissement régionaux » par rapport aux fichiers analysés. Les pourcentages indiquent l'amplitude des références encodées sur la totalité des documents de chaque région.

##### 2. Observation principale (Mauricie au centre de l'analyse) :

La Mauricie est nettement plus représentée (en particulier *MAUR\_IMM\_02* et *MAUR\_IMM\_03*) avec une couverture de 21 % et 31 %, respectivement. Cela reflète une

large documentation des expériences des immigrants et des services de soutien dans cette région. Ce volume d'encodage traduit une richesse des données collectées, mais aussi de nombreux défis spécifiques relevés.

### 3. Défis plus fragmentés dans le Bas-Saint-Laurent et en Saguenay :

Les fichiers associés à ces régions ont une couverture moindre (notamment *BSL\_IMM\_03* avec seulement 6 %). Cela peut s'expliquer par la spécificité plus étroite des obstacles et des initiatives perçus. Par exemple, le Bas-Saint-Laurent met davantage en avant des retours positifs plutôt que des critiques ou des solutions concrètes.

### 4. Interprétation générale :

La surreprésentation de la Mauricie pourrait s'expliquer par :

- Une densité d'initiatives locales qui favorise un dialogue plus ouvert entre les associations et les programmes d'établissement.
- Une critique plus développée des services d'établissement, signe d'un besoin de réévaluation des pratiques.

Cela pourrait indiquer que, bien que les services d'établissement soient disponibles dans toutes les régions, leur impact concret varie selon le contexte régional et les structures organisationnelles (PME vs grandes entreprises).

En résumé, les associations représentatives des immigrants perçoivent les services d'établissement régionaux comme essentiels pour aider les compétences qualifiées à s'intégrer dans les collectivités locales. Bien que des points communs existent (ex. importance du mentorat, défis pour les PME, efforts louables), il reste des divergences dans le niveau d'organisation, les obstacles spécifiques et les perceptions des services à améliorer. Les résultats collectés dans la Mauricie, plus détaillés et critiques, reflètent des enjeux importants que ces analyses pourraient directement alimenter dans des recommandations concrètes pour les décideurs.

## Thème 8 : Stratégies pour surmonter les obstacles d'intégration

- Points de convergence et divergence entre les Associations représentatives des immigrants des différents régions de l'étude

Dans cette partie, nous abordons l'analyse des stratégies pour surmonter les obstacles à l'intégration des immigrants qualifiés dans les PME et grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent, et de la Mauricie. Ces stratégies, identifiées à travers les réponses des associations représentatives des immigrants dans chaque région, mettent

en lumière des points de convergence et divergence qui permettent d'explorer les dynamiques spécifiques de chaque territoire.

### **1. Points de convergence :**

#### **1. Sensibilisation des employeurs et promotion de la diversité :**

Les associations des différentes régions insistent largement sur l'importance de sensibiliser les employeurs sur les avantages de la diversité culturelle en milieu de travail. À travers des programmes de formation interculturelle (Réf. BSL\_IMM\_01 - Réf. 1 ; MAUR\_IMM\_01 - Réf. 3 ; SAG\_IMM\_02 - Réf. 1), les organisations visent à éliminer les préjugés et à encourager une meilleure intégration des talents internationaux.

#### **2. Développement des formations adaptées :**

Un Thème récurrent concerne la mise en place de formations spécifiques pour immigrants et employeurs. Par exemple, des formations sur les processus administratifs (SAG\_IMM\_03 - Réf. 3) ou des ateliers pour répondre aux besoins des PME (BSL\_IMM\_01 - Réf. 5 ; MAUR\_IMM\_03 - Réf. 3) sont préconisés. Ces initiatives visent à combler les lacunes techniques ou culturelles qui compliquent souvent le processus d'intégration des nouveaux arrivants.

#### **3. Collaboration et partenariats :**

Les associations encouragent fortement la collaboration intersectorielle, notamment avec les entreprises, les chambres de commerce et les établissements d'enseignement (BSL\_IMM\_01 - Réf. 4 ; SAG\_IMM\_01 - Réf. 3 ; MAUR\_IMM\_02 - Réf. 3). Ces partenariats facilitent la mise en place de programmes de mentorat, d'apprentissage ou de stages rémunérés, offrant des expériences professionnelles plus concrètes pour les immigrants qualifiés.

#### **4. Reconnaissance des compétences et accès au réseau professionnel :**

La reconnaissance des qualifications des immigrants et leur mise en réseau avec des professionnels locaux est priorisée (BSL\_IMM\_03 - Réf. 1 ; SAG\_IMM\_03 - Réf. 1). Ces efforts visent à réduire les obstacles administratifs et à accélérer l'adéquation entre les compétences des immigrants et les besoins du marché local.

#### **5. Approche personnalisée :**

La personnalisation des services pour répondre aux besoins spécifiques des immigrants est une stratégie commune. Cette personnalisation inclut des séances d'information sur les droits du travail (MAUR\_IMM\_03 - Réf. 2) ou sur les processus

d'embauche locaux (BSL\_IMM\_01 - Réf. 3), ainsi que des formations linguistiques techniques (MAUR\_IMM\_02 - Réf. 1).

## **2. Points de divergence :**

### **1. Capacité des entreprises locales :**

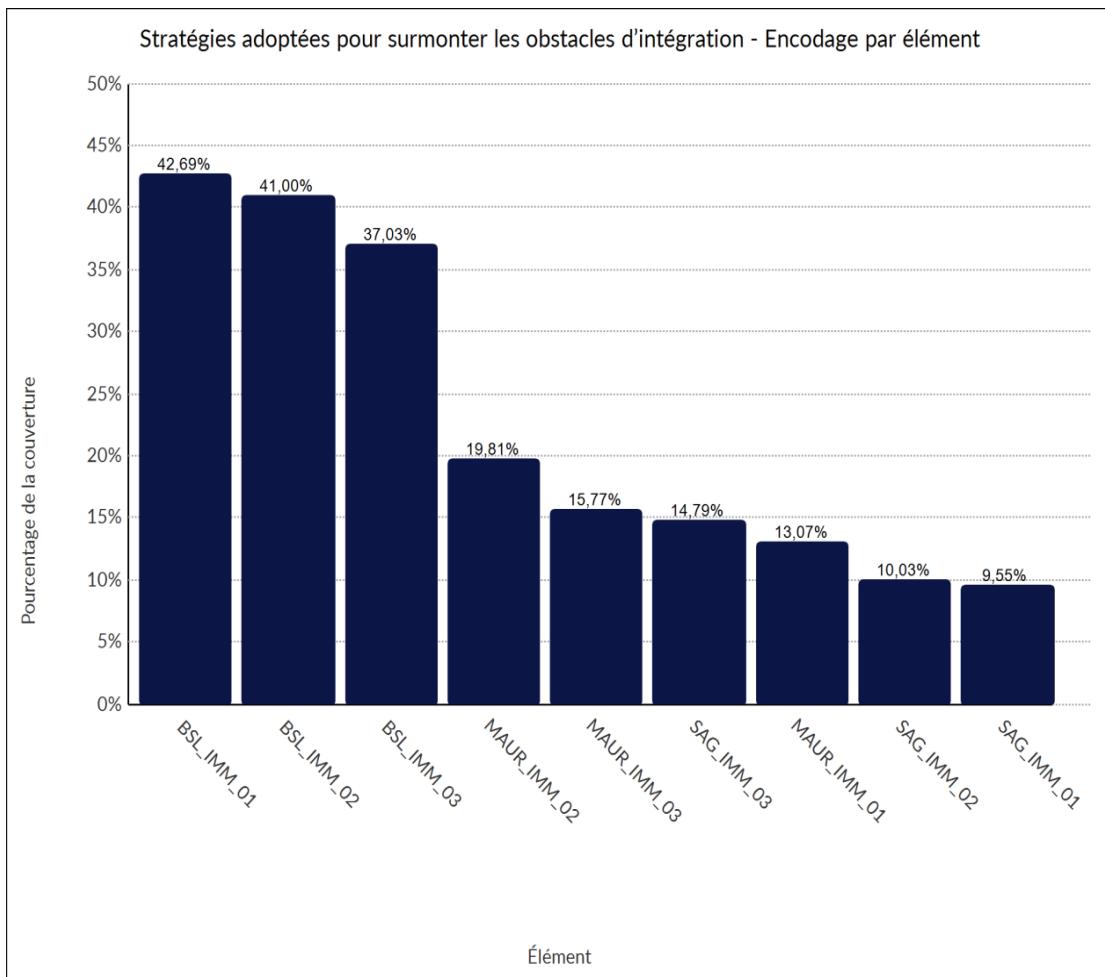
Les réponses montrent une différence notable entre les PME et les grandes entreprises dans leur aptitude à intégrer les immigrants. Alors que les grandes entreprises semblent avoir des programmes structurés (BSL\_IMM\_02 - Réf. 4), les PME nécessitent davantage de soutien pour développer des pratiques d'embauche inclusives (SAG\_IMM\_01 - Réf. 4).

### **2. Approches régionales :**

Les stratégies définies varient en fonction des enjeux régionaux spécifiques. Par exemple, dans la Mauricie, l'accent est mis sur les cours de francisation technique selon les métiers en pénurie (MAUR\_IMM\_02 - Réf. 1), tandis que le Bas-Saint-Laurent favorise la création de bourses pour des formations professionnelles (BSL\_IMM\_03 - Réf. 3).

### **3. Initiatives inter organisations :**

Certaines associations privilégient le développement d'accords tripartites entre entreprises, associations et établissements d'enseignement (MAUR\_IMM\_01 - Réf. 4), tandis que d'autres favorisent des collaborations interentreprises entre grandes entreprises et PME locales (SAG\_IMM\_01 - Réf. 4).



**Figure 9 : Stratégies pour surmonter les obstacles d'intégration**

*Source : Nos enquêtes, 2025.*

**Commentaire sur le graphique :**

Le graphique joint quantifie et structure les stratégies mises en œuvre pour surmonter les obstacles à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. Il met en évidence les principales catégories de stratégies, notamment la sensibilisation des employeurs, les partenariats, les formations adaptées, et le renforcement des réseaux professionnels.

Observations clés :

**3. Dominance de certaines stratégies :**

Par exemple, la « collaboration intersectorielle » et les « programmes de formation » ont une couverture élevée dans les entretiens, montrant leur importance sur l'ensemble des régions.

#### 4. Variation régionale :

Les régions comme la Mauricie semblent être très actives dans les formations linguistiques et les stages personnalisés, tandis que le Bas-Saint-Laurent mise davantage sur les bourses et la mise en réseau professionnel.

#### 5. Rôle des associations dans le leadership stratégique :

Le graphique reflète les efforts concertés des associations pour coordonner avec employeurs, institutions et organismes gouvernementaux une approche intégrée.

En résumé, les stratégies pour surmonter les obstacles à l'intégration des immigrants qualifiés présentent une base commune forte à travers les régions étudiées, tout en soulignant des spécificités liées aux contextes régionaux et aux ressources locales disponibles. L'approche collaborative et multisectorielle reste un levier crucial, accompagné d'initiatives ciblées pour renforcer la préparation des employeurs, améliorer l'accès des immigrants aux opportunités professionnelles et maximiser leur potentiel dans l'économie locale.

### **Thème 09 : Barrières linguistiques et culturelles**

- Points de convergence et divergence entre les Associations représentatives des immigrants des différents régions de l'étude

#### **1. Points de convergence**

##### 1. Reconnaissance des qualifications et diplômes étrangers

Les associations des trois régions (Bas-Saint-Laurent, Mauricie, et Saguenay) soulignent des défis similaires liés à la reconnaissance des qualifications et diplômes obtenus à l'étranger.

- Exemple BSL : « Nous devons trouver des solutions plus simples qui faciliteront leur travail » (BSL\_IMM\_01 - 11,13%).
- Exemple Mauricie : « C'est probablement l'une des plaintes les plus courantes. Les immigrants qualifiés nous disent souvent : j'ai tout ce qu'il faut, mais mes qualifications ne sont pas à jour. » (MAUR\_IMM\_01 - 3,51%).

Ces témoignages mettent en lumière la frustration des immigrants face à des processus complexes ou non adaptés.

## 2. Barrières linguistiques comme frein à l'intégration

Les associations des trois régions convergent sur l'idée que les barrières linguistiques (notamment le français) constituent un obstacle majeur à l'intégration professionnelle.

- Exemple Saguenay : « Il est absolument nécessaire de combler les obstacles linguistiques et culturels qui les empêchent de devenir des membres à part entière de la structure et de la culture d'entreprise. » (SAG\_IMM\_01 - 3,32%).
- Exemple Mauricie : « MAUR\_IMM\_02 a pour projet de monter des cours de francisation technique pour différencier par métiers en pénurie et un jumelage avec la traduction certifiée des CV candidat-entreprise. » (8,76%).

## 3. Complexité administrative des démarches

Les témoignages collectés suggèrent que des processus administratifs parfois inadaptés ou contraignants rendent l'intégration professionnelle difficile.

- Exemple Bas-Saint-Laurent : « Nos politiques migratoires actuelles semblent être un frein à l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans notre région. » (BSL\_IMM\_01 - 11,13%).
- Exemple Saguenay : « De nombreux critères administratifs des programmes d'admission [...] peuvent être perçus comme des barrières à l'entrée au marché du travail. » (SAG\_IMM\_02 - 3,35%).

## 4. Nécessité de formations complémentaires

Les associations des trois régions relèvent l'importance de proposer des ressources éducatives ou linguistiques aux immigrants pour pallier les obstacles linguistiques et culturels.

- Exemple Bas-Saint-Laurent : « La création d'une fondation de bourse pour permettre aux immigrants qualifiés de suivre des formations professionnelles ou des cours de langue. » (BSL\_IMM\_03 - 4,70%).
- Exemple Mauricie : « MAUR\_IMM\_02 a pour projet de monter des cours de francisation technique. » (MAUR\_IMM\_02 - 8,76%).

## 2. Points de divergence

### 1. Soutien actif aux employeurs

Dans le Saguenay, les associations semblent insister plus fortement sur la nécessité d'impliquer les employeurs dans l'intégration professionnelle des immigrants.

- Exemple Saguenay : « Il devrait également y avoir des moyens de mieux aider les employeurs à utiliser plus d'immigrants, que ce soit pour la langue ou pour diverses raisons culturelles. Cela doit être une question de coopération entre l'État, les entreprises et d'autres organisations de soutien. » (SAG\_IMM\_02 - 4,28%).

### 2. Approche envers les obstacles culturels

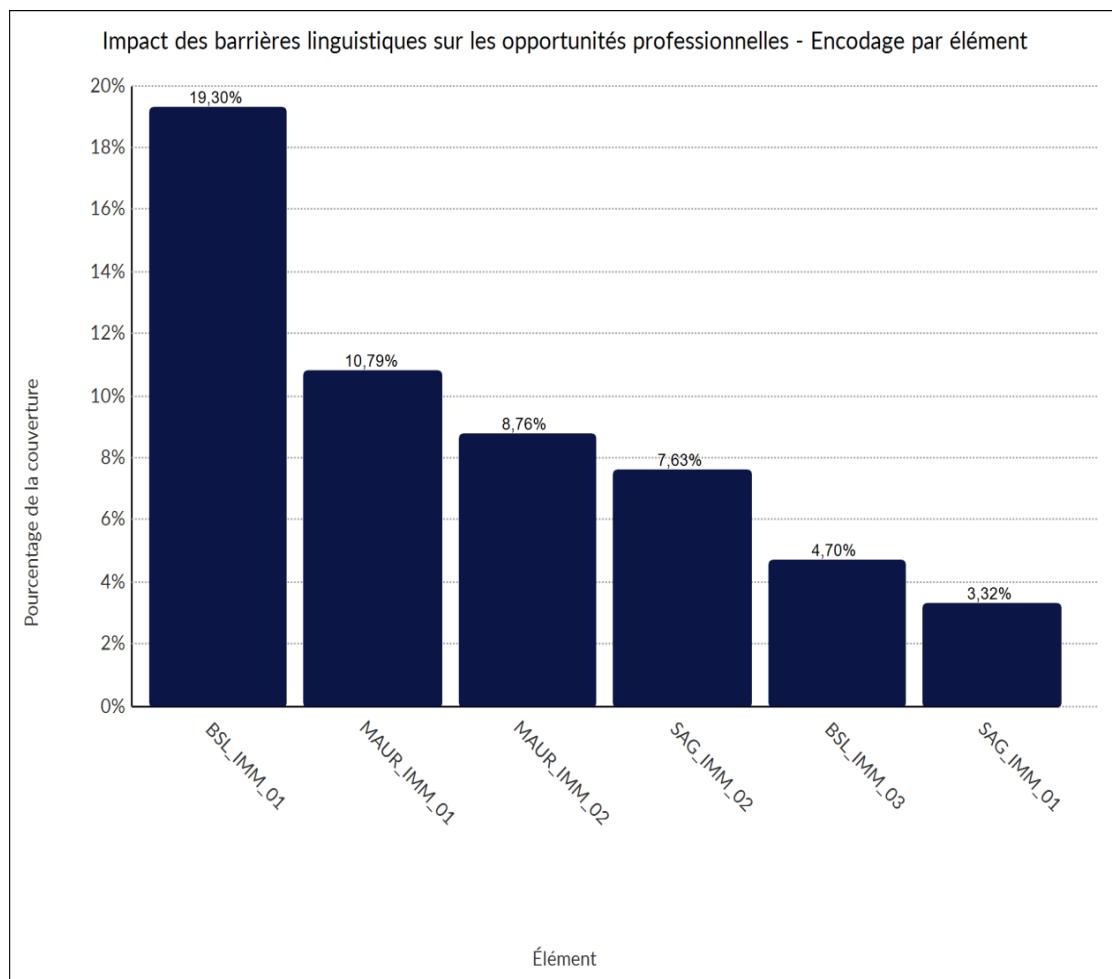
Les associations du Bas-Saint-Laurent se concentrent davantage sur des solutions générales pour alléger les freins administratifs et politiques (par exemple, des démarches simplifiées), tandis que celles du Saguenay et de la Mauricie mentionnent des initiatives spécifiques comme des formations, du jumelage linguistique ou la collaboration directe avec les entreprises locales.

- Exemple Bas-Saint-Laurent : « ... des procédures plus transparentes pour la reconnaissance des exigences des diplômes [...] et un soutien actif de la part du gouvernement. » (BSL\_IMM\_01 - 8,17%).
- Exemple Mauricie : Mise en place de cours de francisation technique adaptés aux pénuries de métiers et CV traduits (MAUR\_IMM\_02).

### 3. Focus sur les populations immigrées

Les associations en Mauricie mettent davantage en avant l'importance d'intégrer les immigrants comme des partenaires à part entière, en vantant la richesse qu'ils apportent.

- Exemple Mauricie : « Afin qu'ils soient nos partenaires actifs dans ce grand projet d'inclusion. » (MAUR\_IMM\_01 - 3,79%).



**Figure 10 : Barrières linguistiques et culturelles**

*Source : Nos enquêtes, 2025.*

• **Commentaire du graphique**

Le graphique joint illustre la répartition des références codées concernant les barrières linguistiques et culturelles. Les pourcentages de couverture montrent que les propos des associations du Bas-Saint-Laurent, notamment le fichier BSL\_IMM\_01 (19,30% de couverture), dominent ce Thème. Cela suggère que, dans cette région, les barrières linguistiques se révèlent particulièrement préoccupantes et représentent un enjeu central pour les participants. En revanche, les documents issus du Saguenay (SAG\_IMM\_01 et SAG\_IMM\_02) et de la Mauricie (MAUR\_IMM\_01 et MAUR\_IMM\_02) présentent des contributions plus diversifiées mais avec une couverture moindre. Cela peut refléter une perception régionale différente, où les obstacles culturels et linguistiques n'apparaissent pas comme le principal frein à l'intégration, ou bien une vision plus orientée vers d'autres enjeux professionnels.

Il est également intéressant de noter que le fichier BSL\_IMM\_03, bien qu'ayant un faible pourcentage de couverture (4,70%), met l'accent sur une initiative constructive (la création d'une bourse). Cela pourrait être interprété comme une tentative proactive particulière à cette région pour remédier aux obstacles linguistiques.

En conclusion, cette section montre que malgré des convergences significatives dans la reconnaissance des barrières linguistiques et culturelles, les régions se distinguent par des priorités ou des initiatives spécifiques. Le graphique met en évidence l'importance prépondérante de ce Thème dans le Bas-Saint-Laurent, bien qu'il soit abordé de manière plus nuancée dans les régions du Saguenay et de la Mauricie. Une analyse approfondie est donc essentielle pour démontrer comment les initiatives spécifiques à chaque région peuvent inspirer des solutions globales.

### **Thème 10 : Importance des réseaux sociaux communautaires**

- Points de convergence et divergence entre les Associations représentatives des immigrants des différents régions de l'étude

L'importance des réseaux sociaux communautaires dans l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés représente un point de réflexion central dans l'analyse comparative des trois régions étudiées : le Bas-Saint-Laurent, la Mauricie et le Saguenay. Ce code met en lumière les contributions des réseaux sociaux communautaires à travers différents témoignages recueillis et les différences dans leur mise en place et leur impact selon les régions.

#### **1. Points de convergence**

1. Un besoin universel d'établir des réseaux sociaux et professionnels :

Dans toutes les régions, les témoignages convergent pour souligner l'importance pour les immigrants de développer des réseaux qui les connecteront aux employeurs et faciliteront leur insertion sur le marché du travail. Par exemple, dans le Bas-Saint-Laurent :

- « Les services de mise en réseau devraient être renforcés pour assurer leur familiarisation avec le marché du travail » (BSL\_IMM\_02).

Une problématique similaire est relevée dans la Mauricie et le Saguenay, où les répondants notent : « Il serait également souhaitable de redonner la force des services d'accompagnement individuel et de mentorat... »

(MAUR\_IMM\_03) et « De nombreux immigrants qualifiés ont du mal à s'intégrer à des réseaux professionnels significatifs » (SAG\_IMM\_01).

### **2. Le rôle des collaborations multi-acteurs :**

Dans toutes les régions, la collaboration entre entreprises, organismes communautaires, associations professionnelles et autres acteurs est identifiée comme une solution clé. Cette idée est réitérée lorsqu'un répondant propose des « accords tripartites [...] pour brancher les nouveaux venus sur le marché local » en Mauricie (MAUR\_IMM\_01) ou encore lorsqu'un autre suggère de collaborer avec les chambres de commerce dans le Bas-Saint-Laurent (BSL\_IMM\_03).

### **3. Besoins similaires de stages et d'expériences pratiques :**

Les trois territoires relèvent l'idée d'organiser des stages ou des ateliers pour permettre aux immigrants d'acquérir une première expérience locale. Par exemple, au Saguenay, des ateliers ciblant le réseautage sont présentés comme un outil clé (SAG\_IMM\_03).

## **2. Points de divergence**

### **1 Différences d'intensité dans les initiatives :**

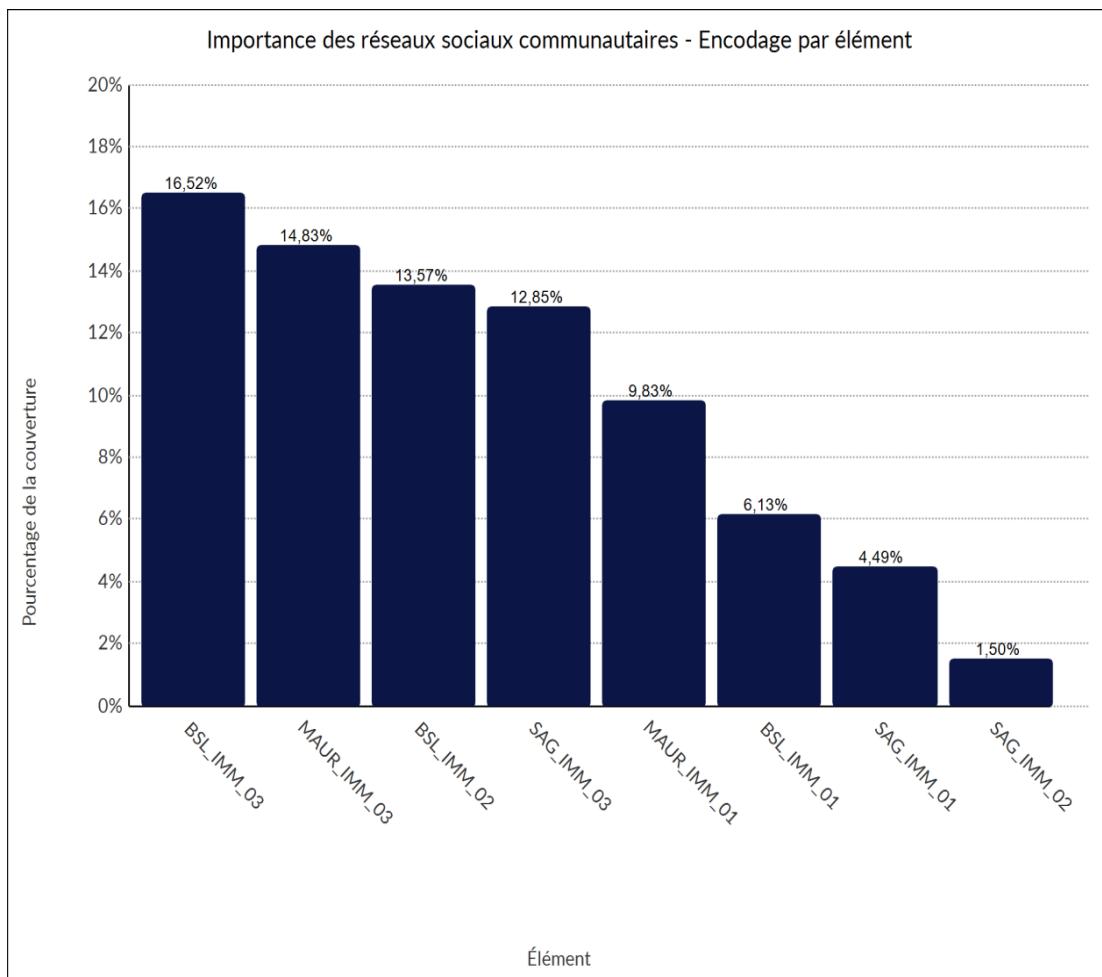
Une différence nette apparaît dans l'importance accordée aux réseaux sociaux communautaires entre les trois régions. Le Bas-Saint-Laurent domine clairement avec les références les plus étoffées (BSL\_IMM\_03 à 16,52 %) mettant en lumière des actions concrètes telles que des partenariats avec des chambres de commerce, alors que dans le Saguenay, malgré quelques initiatives positives, l'effort total reste moins développé (1,50 % pour SAG\_IMM\_02).

### **2 Perspectives sur l'efficacité des réseaux :**

Là où le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie affichent des témoignages optimistes à propos du renforcement des réseaux communautaires, le Saguenay présente un ton plus mitigé, voire critique. Par exemple, un répondant du Saguenay note clairement que « les immigrants qualifiés ont du mal à s'intégrer à des réseaux professionnels significatifs » (SAG\_IMM\_01).

### **3 Accès aux ressources et à l'accompagnement :**

La capacité à développer des services pour promouvoir le mentorat et l'accompagnement diffère. Tandis que le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie mentionnent des collaborations actives avec des entreprises et des établissements d'enseignement, le Saguenay reste plus prudent, signalant des limites dans la coopération et le déploiement de solutions concrètes.



**Figure 11 : Importance des réseaux sociaux communautaires**

*Source : Nos enquêtes, 2025.*

• **Commentaires du Graphique**

Le graphique intitulé "**Importance des réseaux sociaux communautaires – Encodage par élément**" présente les proportions de couverture en pourcentage des segments codés pour ce Thème dans les trois régions. Les résultats montrent une répartition inégale entre les régions et les acteurs interrogés :

1 Bas-Saint-Laurent (BSL\_IMM) :

Cette région se distingue par la plus haute couverture totale, notamment grâce au fichier BSL\_IMM\_03 (16,52 %) et BSL\_IMM\_02 (13,57 %), soulignant un intérêt marqué pour le développement et l'amélioration des réseaux sociaux communautaires comme outil central d'intégration professionnelle. Cela correspond à des initiatives impliquant la collaboration avec des associations professionnelles et des centres d'emploi.

## 2 Mauricie (MAUR\_IMM) :

Les fichiers MAUR\_IMM\_03 (14,83 %) et MAUR\_IMM\_01 (9,83 %) montrent également une forte adhésion à l'importance des réseaux communautaires pour surmonter les obstacles à l'emploi et favoriser des collaborations tripartites entre organismes communautaires, entreprises et établissements d'enseignement.

## 3 Saguenay (SAG\_IMM) :

Une couverture beaucoup plus faible est observée, avec des pourcentages très modestes, notamment pour SAG\_IMM\_01 (4,49 %) et SAG\_IMM\_02 (1,50 %). Cependant, SAG\_IMM\_03 (12,85 %) vient nuancer ce constat en mettant en avant des initiatives limitées mais stratégiques dans des domaines tels que le mentorat et les ateliers de réseautage.

Ces résultats révèlent des disparités régionales dans la reconnaissance et l'exploitation des réseaux sociaux communautaires. Tandis que le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie apparaissent plus dynamiques sur ce sujet, la région du Saguenay semble encore en phase embryonnaire ou confrontée à des contraintes limitant ces dynamiques.

En conclusion, ce Thème révèle que la reconnaissance de l'importance des réseaux sociaux communautaires dans l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés est un consensus général à travers les régions étudiées. Cependant, les actions concrètes et leur intensité diffèrent significativement : le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie affichent une dynamique plus robuste et diversifiée que le Saguenay, où des initiatives émergentes mais encore limitées sont relevées. À terme, pour réduire ces disparités, un partage de bonnes pratiques et une mutualisation des ressources entre les régions pourraient être explorés.

#### 4.3.2.1. Analyse des répondants des associations représentatives des immigrants

Cette section explore les réponses des associations représentatives des immigrants en adoptant une approche transversale, centrée sur leurs perceptions des défis rencontrés par les immigrants qualifiés et sur leur rôle dans la promotion de politiques et d'initiatives inclusives. Cette analyse met en avant les dynamiques générales et les spécificités régionales issues des témoignages collectés.

##### **1 Perceptions des barrières administratives et institutionnelles**

Les associations représentatives des immigrants expriment une préoccupation commune concernant les obstacles institutionnels qui entravent la reconnaissance des compétences des immigrants. Ces barrières incluent des processus administratifs complexes et des incohérences politiques qui freinent l'intégration rapide des professionnels qualifiés :

###### **1. Lourdeur des démarches administratives :**

Dans toutes les régions de l'étude (Mauricie, Bas-Saint-Laurent, et Saguenay), les répondants dénoncent la lenteur et le coût des processus nécessaires à la certification des compétences. Par exemple, les démarches en Mauricie sont perçues comme trop bureaucratiques, tandis que les associations du Saguenay insistent sur l'injustice ressentie par les immigrants face aux critères excessifs requis pour accéder au marché de l'emploi.

###### **2. Disparités politiques :**

Les associations évoquent des fractures entre les politiques nationales et les réalités régionales. Dans le Bas-Saint-Laurent, les répondants mettent en avant un manque de cohérence entre les réglementations et les besoins locaux, ce qui limite l'efficacité des programmes d'intégration.

##### **2 Initiatives pour réduire les freins culturels et linguistiques**

Les barrières linguistiques et culturelles ressortent comme un défi majeur à l'intégration des immigrants dans les trois régions étudiées. Cependant, les solutions envisagées varient selon les contextes locaux :

### 1. Le Saguenay :

Les associations privilégient des formations linguistiques adaptées aux besoins professionnels spécifiques et encouragent des passerelles pour combler les écarts culturels. Ces initiatives incluent des ateliers interculturels visant à mieux préparer les immigrants à intégrer les dynamiques organisationnelles locales.

### 2. La Mauricie :

Les acteurs régionaux mettent en avant la création de programmes spécialisés, tels que des cours de francisation technique pour les professions en pénurie. Ces efforts sont souvent jumelés à la traduction et à l'adaptation des CV des candidats immigrants aux exigences locales.

### 3. Le Bas-Saint-Laurent :

Dans cette région, les associations appellent à des démarches simplifiées et à une meilleure transparence des politiques pour lever les obstacles administratifs et favoriser l'intégration proactive des immigrants.

## 3 Vision commune pour une inclusion durable

Bien que les priorités spécifiques diffèrent selon les régions, un consensus émerge autour de l'idée que l'intégration des immigrants qualifiés nécessite une approche collaborative, impliquant divers acteurs sociaux, économiques et institutionnels :

- **Renforcement des partenariats intersectoriels :**

Les associations du Saguenay insistent sur la nécessité d'une coopération étroite entre l'État, les employeurs et les organisations communautaires pour surmonter les barrières et promouvoir une inclusion efficace.

- **Valorisation des compétences des immigrants :**

En Mauricie, les associations encouragent des initiatives qui valorisent la richesse des compétences des immigrants en tant que partenaires actifs du développement régional.

- **Innovations locales :**

Le Bas-Saint-Laurent se distingue par des propositions spécifiques telles que des bourses d'études pour les immigrants qualifiés, visant à pallier les lacunes éducatives et linguistiques.

En somme, Les analyses des associations représentatives des immigrants révèlent des perspectives enrichissantes pour surmonter les obstacles à l'intégration professionnelle et culturelle. Une approche équilibrée, conciliant simplification des démarches

administratives, formations linguistiques adaptées et partenariats régionaux, semble indispensable pour répondre aux besoins des immigrants qualifiés tout en optimisant leur contribution au développement des territoires.

#### 4.3.3. Analyse des résultats des thèmes des associations représentatives des autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude

##### **Thème 11 : Alignement des politiques provinciales et fédérales**

- Points de convergence et divergence entre les Autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude

Cette thématique vise à évaluer la cohérence des politiques migratoires avec les besoins spécifiques des régions étudiées : Saguenay, Bas-Saint-Laurent et Mauricie. L'analyse repose sur les perceptions exprimées par les autorités régionales et municipales à travers des entretiens qui mettent en lumière les convergences et divergences entre leurs expériences, attentes, et défis respectifs. Par ailleurs, un graphique illustratif de la couverture de ce code est utilisé pour appuyer la discussion.

###### **1. Points de convergence**

Des entretiens avec les autorités des trois régions révèlent plusieurs éléments communs :

###### 1. Reconnaissance de l'importance des politiques provinciales

Tous les participants considèrent que les politiques migratoires provinciales jouent un rôle clé dans l'adaptation des besoins régionaux. Les autorités valorisent la proximité des instances provinciales et leur meilleure compréhension des réalités locales. Par exemple, les autorités du Bas-Saint-Laurent soulignent le rôle des programmes tels qu'Arrima qui offrent une sensibilité accrue aux défis régionaux.

###### 2. La nécessité d'une harmonisation accrue

Les trois régions expriment le souhait d'un meilleur alignement entre les politiques provinciales et les directives nationales. Saguenay formule notamment l'espérance de voir les politiques fédérales intégrer davantage les spécificités locales telles que les besoins croissants en industrie manufacturière.

###### 3. Accent sur la pénurie de main-d'œuvre

Un consensus existe sur la problématique centrale de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans des secteurs prioritaires tels que la santé, la technologie

et la fabrication. Ces défis sont partagés entre les régions malgré leurs différences économiques et démographiques.

## **2. Points de divergence**

Toutefois, des différences marquées apparaissent dans les perceptions des politiques :

### **1. Niveau de collaboration avec les autorités fédérales**

Les autorités du Bas-Saint-Laurent semblent plus satisfaites de l’interaction avec les instances fédérales, reconnaissant certains progrès dans les initiatives conjointes. En revanche, Mauricie et Saguenay dénoncent une déconnexion persistante entre les quotas fédéraux et les besoins locaux, aggravée par la lenteur des processus de sélection.

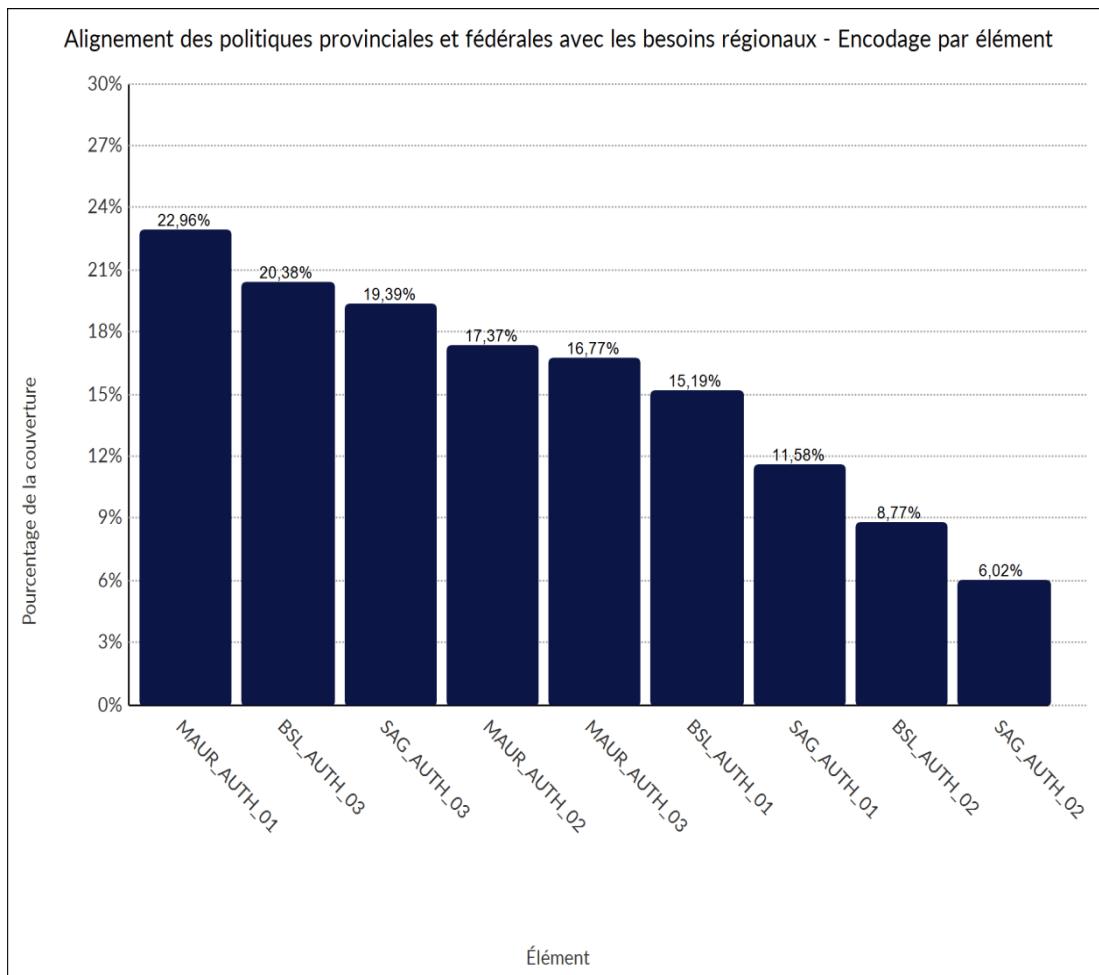
### **2. Adaptation aux secteurs régionaux spécifiques**

Alors que Bas-Saint-Laurent met en avant certains ajustements utiles, notamment dans les accélérations administratives pour les postes prioritaires, Mauricie insiste sur les barrières majeures liées à la reconnaissance des qualifications étrangères. Saguenay se distingue également par son insistance sur les incohérences entre les exigences nationales et les réalités régionales.

### **3. Perception des délais de traitement**

Les opinions divergent également sur les retards administratifs. Mauricie et Saguenay pointent des retards mesurables dans les processus de sélection, tandis que Bas-Saint-Laurent évoque une approche prometteuse bien que perfectible.

### 3. Présentation et commentaire du graphique



**Figure 12 : Alignement des politiques provinciales et fédérales**

Source : Nos enquêtes, 2025.

Le graphique la couverture du code « Alignement des politiques provinciales et fédérales », tel qu'encodé dans les données Nvivo, par région et enquête. Il reflète le degré d'importance attribué à ce Thème à travers les discours des répondants.

#### Commentaire du graphique :

Le graphique montre que Mauricie occupe une place centrale dans le positionnement sur ce code, notamment avec MAUR\_AUTH\_01 enregistrant la couverture la plus élevée (22,96%). Cela peut être expliqué par une critique plus soutenue des incohérences entre les politiques et les besoins locaux de la région.

1 Bas-Saint-Laurent

Les données du Bas-Saint-Laurent (BSL\_AUTH\_01, BSL\_AUTH\_02,

BSL\_AUTH\_03) révèlent une importante attention portée à ce code (20,38%, 15,19%, et 8,77% respectivement). Les autorités de cette région semblent avoir une vision nuancée, reconnaissant des efforts provinciaux tout en dénonçant les lacunes fédérales. 2 Saguenay

Les données provenant du Saguenay montrent une couverture plus faible pour SAG\_AUTH\_02 (6,02%), mais SAG\_AUTH\_03 atteint tout de même 19,39%.

Cela montre une frustration liée à la synchronisation insuffisante des politiques, particulièrement en termes de main-d'œuvre spécifique.

Le graphique met en évidence une variation notable entre les régions, suggérant un degré d'hétérogénéité dans les perceptions de l'efficacité des politiques. Mauricie apparaît comme la région où ce Thème a suscité des discussions particulièrement approfondies, en lien avec la complexité des défis locaux. Par ailleurs, la couverture plus faible de Saguenay pourrait refléter un sentiment de limitation dans les moyens d'action de cette région et un dialogue limité avec les instances provinciales et fédérales.

En conclusion, cette analyse révèle à la fois une convergence dans les défis communs rencontrés par les régions et une divergence dans leurs perceptions et attentes vis-à-vis des politiques provinciales et fédérales. Ces constats permettent d'étayer des recommandations visant à renforcer l'harmonisation des pratiques migratoires entre les différents niveaux de gouvernance et les réalités locales.

## **Thème 12 : Soutien institutionnel local pour améliorer l'attractivité**

- Points de convergence et divergence entre les Autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude

Ce Thème explore les efforts des autorités régionales et municipales des régions étudiées (Saguenay, Bas-Saint-Laurent et Mauricie), visant à rendre leurs territoires attractifs pour les immigrants qualifiés. Grâce aux entretiens réalisés et au processus de codage, il est possible de distinguer les initiatives communes mises en place, ainsi que les particularités propres à chaque région. Un graphique synthétisant ces codes permet de visualiser l'intensité des efforts institutionnels et d'évaluer les contributions spécifiques de chaque acteur à l'attractivité régionale.

### **1 Points de convergence**

Les initiatives des autorités locales des trois régions présentent plusieurs similitudes :

1. Partenariats et coordination avec les parties prenantes :

Toutes les régions mettent en avant leur rôle de facilitateur de collaborations entre employeurs, associations d'immigrants et organismes communautaires. Par exemple, SAG\_AUTH\_01 et MAUR\_AUTH\_03 coordonnent diverses activités et événements pour renforcer les réseaux relationnels entre ces parties prenantes. De même, BSL\_AUTH\_01 organise des forums de discussion et des ateliers pour renforcer la coopération locale.

## 2. Formation et sensibilisation à la diversité :

Les trois régions offrent des formations interculturelles pour les entreprises afin de mieux intégrer les immigrants qualifiés. SAG\_AUTH\_02 et BSL\_AUTH\_03 se concentrent spécifiquement sur la gestion de la diversité et les attentes culturelles québécoises, tandis que MAUR\_AUTH\_03 met en avant une approche pédagogique pour démystifier les avantages d'embaucher des immigrants qualifiés.

## 3. Subventions et financement :

Les autorités municipales fournissent des soutiens financiers aux entreprises locales pour favoriser l'intégration des immigrants qualifiés. BSL\_AUTH\_02 envisage la création d'un fonds pour aider les PME à financer la francisation et des événements d'intégration. De même, SAG\_AUTH\_03 et MAUR\_AUTH\_03 proposent des subventions pour la formation et le recrutement.

## 4. Encouragement à la création d'événements de réseautage :

Les trois régions utilisent des événements de réseautage comme stratégie clé pour rapprocher les employeurs et les immigrants qualifiés. Cela permet d'adapter les compétences des immigrants aux besoins spécifiques des entreprises locales. Cette idée est particulièrement mise en avant par BSL\_AUTH\_03 et MAUR\_AUTH\_02.

## 2 Points de divergence

Malgré ces similitudes, certaines différences ressortent des initiatives régionales :

### 1. Orientation des projets :

- **Saguenay** (SAG\_AUTH\_03) insiste davantage sur la coordination avec les autorités gouvernementales pour introduire des changements structurels permettant de répondre plus précisément aux besoins locaux. Cette approche stratégique diffère des actions plus opérationnelles des autres régions.

- **Bas-Saint-Laurent** (BSL\_AUTH\_01 et BSL\_AUTH\_03) focalise ses efforts sur des solutions pragmatiques comme le développement de plateformes numériques pour le réseautage ou la création de programmes pilotes pour l'insertion professionnelle.
- **Mauricie** (MAUR\_AUTH\_02) met l'accent sur l'organisation de forums de discussion et la sensibilisation des entreprises locales à travers des outils pour le recrutement inclusif.

2. Niveau d'implication dans la francisation :

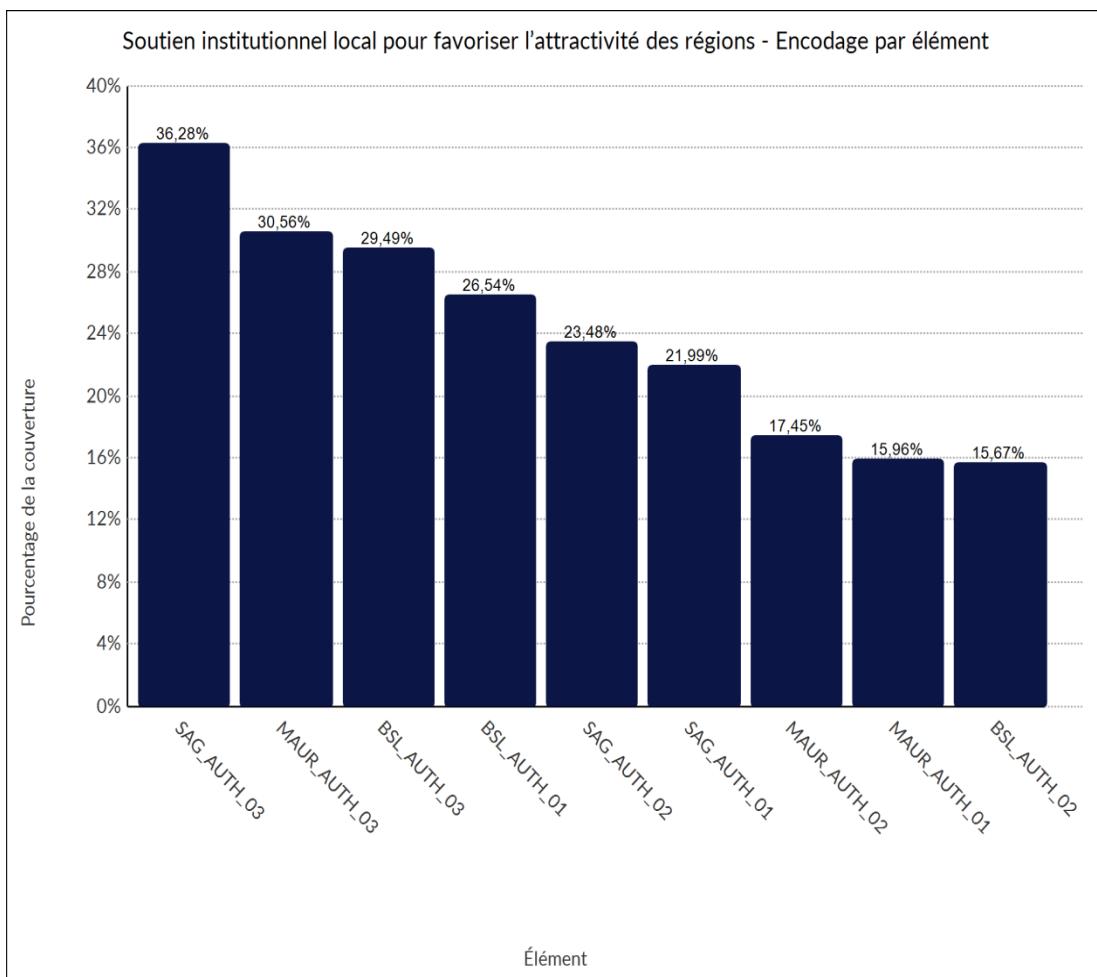
Alors que BSL\_AUTH\_02 envisage la mise en place d'un fonds dédié aux sessions de francisation, cette dimension apparaît moins centrale dans les approches de la Mauricie (MAUR\_AUTH\_03) et du Saguenay (SAG\_AUTH\_01).

3. Soutien individualisé :

SAG\_AUTH\_02 propose des soutiens individualisés aux immigrants, une initiative qui semble moins prioritaire pour les autres régions.

4. Importance accordée aux PME :

MAUR\_AUTH\_01 cible particulièrement les PME en les aidant à se conformer aux réglementations internationales sur l'embauche, ce qui reflète une approche unique comparée aux efforts plus généralisés des autres régions.



**Figure 13 : Soutien institutionnel local pour améliorer l'attractivité**

Source : Nos enquêtes, 2025.

#### Commentaire sur le graphique

Le graphique présente la couverture des références codées pour le code « Soutien institutionnel local pour améliorer l'attractivité » selon les éléments identifiés dans les trois régions. Voici les grandes observations :

##### 1. Saguenay (SAG\_AUTHL\_03) :

Se distingue nettement avec 36,28 % de la couverture, ce qui montre une très forte implication dans le soutien institutionnel. Cette prépondérance est due à leur capacité de coordonner les acteurs locaux et à leurs efforts pour créer des liens avec les autorités gouvernementales, comme indiqué dans les références. Les initiatives de formation adaptées aux besoins des entreprises jouent également un rôle clé dans cette contribution qualitative.

## 2. Mauricie (MAUR\_AUTH\_03) :

Suit avec une couverture significative de 30,56 %, grâce à ses stratégies efficaces, incluant des partenariats actifs avec des organismes communautaires, des ateliers de réseautage et des subventions ciblées.

## 3. Bas-Saint-Laurent (BSL\_AUTH\_03) :

Affiche un score de 29,49 %, mettant en avant les formations linguistiques, les ateliers culturels et les efforts de réseautage. La région semble investir massivement dans le développement de solutions pragmatiques et innovantes pour faciliter l'intégration.

Les autres éléments inclus dans le graphique montrent des contributions variées, mais à des degrés moindres. L'importance des actions comme les forums de discussion, les subventions aux entreprises (ex. MAUR\_AUTH\_01), ou les ressources pour la gestion de la diversité (ex. SAG\_AUTH\_01), bien que présentes, semblent moins centrales dans le volume des initiatives collectives.

En conclusion, le graphique illustre l'importance du rôle des institutions locales dans l'attractivité régionale. Il met également en lumière les différences d'approches, où certaines régions (comme le Saguenay) privilégient l'implantation de stratégies structurelles à long terme, tandis que le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie favorisent des solutions immédiates et opérationnelles.

Le soutien institutionnel local est une composante essentielle pour améliorer l'attractivité des régions auprès des immigrants qualifiés et des entreprises. Les analyses montrent des convergences significatives dans les objectifs stratégiques des trois régions, mais également des divergences dans les approches et priorités. Le Saguenay se distingue par une orientation stratégique vers la gouvernance et la coordination, tandis que le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie adoptent des démarches plus opérationnelles et spécifiques. Ces nuances doivent être prises en compte dans la réflexion générale sur les politiques publiques et leur efficacité pour attirer et intégrer les talents dans ces régions.

## **Thème 13 : Impact des politiques sur le développement économique régional**

- Points de convergence et divergence entre les Autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude

Cette section explore les points de convergence et de divergence relevés entre les autorités régionales et municipales des trois régions étudiées (Saguenay, Bas-Saint-Laurent, et Mauricie) à propos de l'impact des politiques migratoires sur le

développement économique régional, en s'appuyant sur les entretiens et analyses codées dans NVivo.

## 1. Points de convergence

Les trois régions étudiées ont exprimé des préoccupations similaires concernant la manière dont les politiques migratoires affectent à la fois les entreprises locales et l'insertion des immigrants qualifiés dans leur marché du travail :

### 1. Reconnaissance des obstacles bureaucratiques et administratifs

Les répondants issus des trois régions (BSL\_AUTH\_02, MAUR\_AUTH\_02, SAG\_AUTH\_01) mettent en lumière une difficulté commune : la lenteur des processus administratifs d'immigration (par exemple, délais dans la reconnaissance des diplômes étrangers ou la délivrance des permis de travail). Cette bureaucratie est souvent mentionnée comme un frein à la rétention et à l'attractivité des talents étrangers.

Exemple : « Les délais de traitement des exigences de permis de travail ou de résidence permanente représentent un réel obstacle... » (BSL\_AUTH\_02).

### 2. Importance de l'immigration pour pallier les pénuries de main-d'œuvre

Les trois régions reconnaissent que l'immigration de travailleurs qualifiés est une solution cruciale pour répondre aux défis de pénurie de main-d'œuvre, notamment dans des secteurs stratégiques comme la santé, l'industrie manufacturière, ou encore le numérique.

Exemple : « Cela est vital étant donné les pénuries de main-d'œuvre que nous traversons actuellement, à la fois dans les soins de santé et dans le secteur industriel... » (SAG\_AUTH\_02).

### 3. Nécessité d'un accompagnement adapté des employeurs locaux

Une convergence importante concerne les stratégies visant à sensibiliser les employeurs locaux à la diversité et aux compétences des immigrants qualifiés. Des initiatives telles que la gestion de la diversité ou encore la formation interculturelle sont perçues comme essentielles pour faciliter l'intégration professionnelle.

Exemple : « Nous fournissons également un soutien sur mesure aux entreprises afin que les immigrants qualifiés soient plus faciles à intégrer. » (BSL\_AUTH\_03).

## 2. Points de divergence

Les divergences entre les régions ne portent pas tant sur les problématiques identifiées que sur l'ampleur des efforts entrepris pour y remédier ou sur les résultats obtenus :

### 1. Efficacité des politiques locales

- Les représentants du Bas-Saint-Laurent (BSL\_AUTH\_03) insistent sur l'amélioration des taux d'emploi des immigrants qualifiés grâce à des politiques de sensibilisation culturelle, bien que ces efforts soient encore jugés insuffisants.
- À l'inverse, la Mauricie (MAUR\_AUTH\_02) met en avant que ces politiques n'intègrent pas encore suffisamment les compétences spécialisées demandées par le marché, ce qui aboutit à une sous-utilisation des talents disponibles.

Exemple : « Nos résultats montrent que les politiques suivies parfois ne soutiennent pas suffisamment la fusion des compétences immigrants et les besoins en personnel. » (MAUR\_AUTH\_02).

### 2. Approches statistiques et retours d'expérience

Les méthodes d'évaluation de l'impact des politiques migratoires diffèrent selon les régions :

- Le Bas-Saint-Laurent adopte une approche méthodique basée sur des enquêtes d'entreprises locales et l'analyse des taux d'emploi (BSL\_AUTH\_01).
- La région du Saguenay (SAG\_AUTH\_03) se concentre davantage sur le retour d'expérience des employeurs et sur l'étude qualitative des obstacles résiduels. Exemple : « Évalue l'impact des politiques migratoires actuelles sur les processus d'intégration des immigrants qualifiés par une étude de marché et les retours sur expériences des employeurs.

» (SAG\_AUTH\_03).

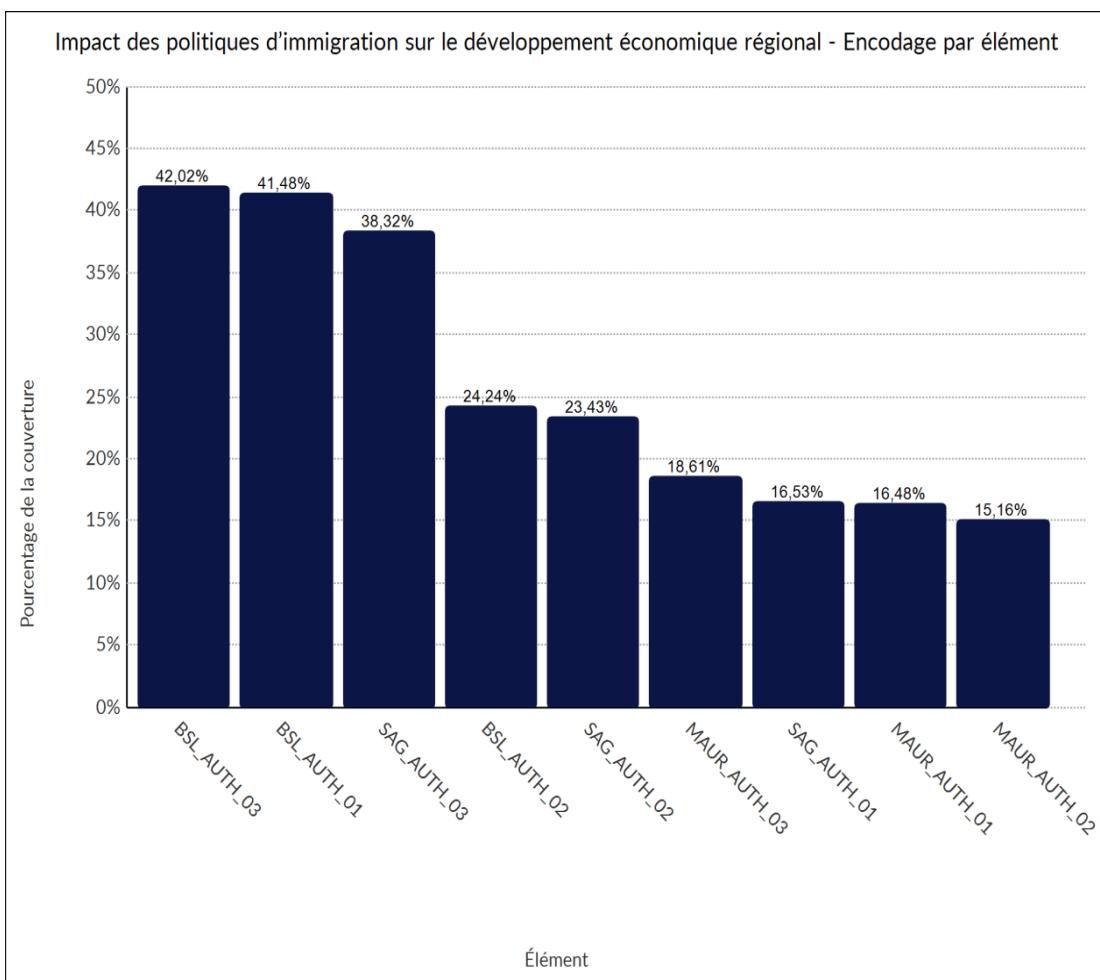
### 3. Rétention des immigrants qualifiés

La Mauricie (MAUR\_AUTH\_01 et MAUR\_AUTH\_03) semble plus optimiste quant aux résultats de rétention, mettant en avant une augmentation du taux d'emploi dans les entreprises locales (+25 % sur trois ans). En revanche, le Bas-

Saint-Laurent (BSL\_AUTH\_02) note un enjeu persistant de départ des immigrants malgré les efforts consentis.

Exemple : « Bien que des exemples de réussite aient été enregistrés, des limites ont également été constatées ; telles que le nombre croissant d'immigrants qualifiés contraints de quitter la région. » (BSL\_AUTH\_02)

Dans l'ensemble, les politiques d'immigration sont perçues comme un levier économique stratégique dans les régions étudiées. Cependant, alors que certaines initiatives locales semblent porter leurs fruits (Mauricie, notamment dans le secteur manufacturier), d'autres régions, en particulier le Bas-Saint-Laurent, peinent encore à obtenir les résultats escomptés, notamment au niveau de la rétention et de l'adaptation des politiques au contexte spécifique des zones éloignées.



**Figure 14 : Impact des politiques sur le développement économique régional**

Source : Nos enquêtes, 2025.

#### Commentaire du graphique :

Le graphique précédent met en évidence les taux de couverture des documents liés au code « Soutien institutionnel local pour améliorer l'attractivité ». Les données montrent un écart significatif entre les taux de couverture des fichiers issus des différentes régions. Par exemple :

- **BSL\_AUTH\_03** affiche une couverture de près de 45 %, illustrant une préoccupation marquée pour ce Thème spécifique, notamment via des efforts comme la sensibilisation culturelle ou encore l'accompagnement sur mesure des entreprises.
- À l'inverse, les fichiers provenant de la Mauricie ou du Saguenay présentent des pourcentages plus modestes (entre 15 %-25 %), ce qui peut suggérer une

moindre mise en valeur des initiatives ou une moindre attention locale pour ce type de soutien.

Ce graphique pourrait indiquer que le **Bas-Saint-Laurent** suit une stratégie plus proactive en matière de soutien institutionnel local. Cela se traduit par des initiatives spécifiques (par exemple : des formations interculturelles ou l'assouplissement des démarches administratives pour les entreprises). En revanche, les autres régions pourraient davantage mobiliser des pistes d'amélioration dans ce domaine, bien que les initiatives annoncées dans certains secteurs (notamment dans le contexte manufacturier et technologique de la Mauricie) soient également encourageantes.

#### **Thème 14 : Mesure de la satisfaction des immigrants envers les services publics locaux**

- Points de convergence et divergence entre les Autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude

La dimension de la satisfaction des immigrants envers les services publics locaux constitue un élément clé pour évaluer et soutenir leur intégration dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent (BSL) et de la Mauricie. En croisant les données extraites des entrevues menées avec les autorités régionales et municipales, ainsi que les résultats graphiques issus de l'encodage par Nvivo, nous analysons ici les convergences et divergences entre ces régions en matière de perception et d'efficacité des services publics locaux.

##### **1. Points de convergence entre les régions**

###### **1. Importance des indicateurs de satisfaction :**

Toutes les régions évoquent la nécessité d'utiliser des indicateurs variés pour mesurer la satisfaction, que ce soit ceux liés :

- Au taux d'emploi des immigrants (ex. : SAG\_AUTH\_01, SAG\_AUTH\_03),
- Aux perceptions des employeurs (ex. : MAUR\_AUTH\_02, BSL\_AUTH\_03),
- Au taux de rétention dans les entreprises ou la pertinence des formations professionnelles et linguistiques (ex. : SAG\_AUTH\_02, BSL\_AUTH\_02).

Cela illustre une volonté commune de documenter les avancées et les limites des initiatives locales.

###### **2. Reconnaissance des obstacles persistants :**

Toutes les régions identifient des défis similaires, tels que :

- Une inadéquation parfois marquée entre les qualifications des immigrants et les besoins des employeurs locaux (ex. : SAG\_AUTH\_03, BSL\_AUTH\_01),
- Un manque de ressources locales pour accompagner les immigrants après leur embauche (ex. : BSL\_AUTH\_02, MAUR\_AUTH\_03).

Ces obstacles freinent l'intégration optimale et viennent souligner un besoin commun d'améliorer le soutien institutionnel après le recrutement.

### 3. Focus sur le rôle facilitateur des services publics :

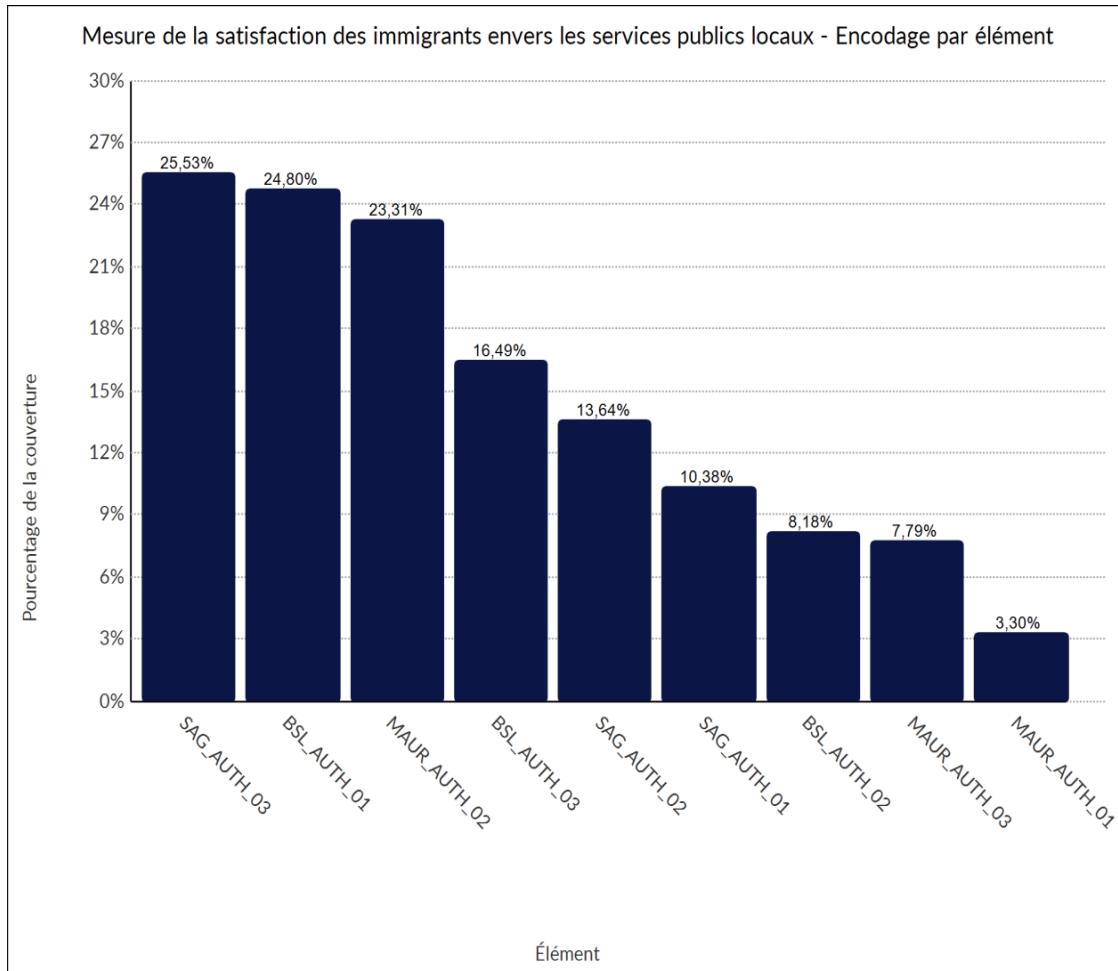
Les services publics locaux jouent un rôle clé dans la réussite de l'intégration professionnelle, notamment à travers des programmes de soutien à la diversité et à l'inclusivité dans les entreprises (ex. : BSL\_AUTH\_03) ou via la mise en place de formations interculturelles et linguistiques (ex. : MAUR\_AUTH\_02).

## 2. Points de divergence entre les régions

### 1. Efficacité perçue des services publics locaux :

- **Saguenay** : Cette région ressort avec un taux élevé d'appréciation envers ses initiatives (25,53 % de couverture totale, SAG\_AUTH\_03). Les autorités mettent en avant des progrès significatifs dans la réduction des obstacles à l'emploi et dans la promotion de la diversification des équipes (SAG\_AUTH\_02 et SAG\_AUTH\_03).
  - **Bas-Saint-Laurent** : Si des réussites sont mentionnées, on note aussi des limites importantes, notamment le départ constaté de nombreux immigrants faute de suivi adéquat à long terme (BSL\_AUTH\_02). Cette région semble confronter une problématique de rétention malgré des efforts investis (20 % d'augmentation dans les embauches sur deux ans d'après BSL\_AUTH\_03).
  - **Mauricie** : Ici, les commentaires révèlent des initiatives encourageantes mais une insatisfaction relative concernant les solutions formatives et linguistiques (MAUR\_AUTH\_02). Le taux d'utilisation de ces services ne répond pas aux attentes, ce qui limite l'impact sur l'intégration professionnelle des immigrants.
2. Qualité des collaborations locales :
- Au Bas-Saint-Laurent, la collaboration entre les organismes de réintégration, les employeurs et les services publics semble insuffisante ou mal exploitée, ce qui handicape l'efficacité des politiques locales (BSL\_AUTH\_01).

- En Mauricie, une certaine satisfaction est exprimée concernant les sondages post-recrutement effectués en partenariat avec des instituts locaux (MAUR\_AUTH\_01), soulignant une approche plus structurée et orientée sur des retours concrets.



**Figure 15 : Mesure de la satisfaction des immigrants envers les services publics locaux**

Source : Nos enquêtes, 2025.

#### Commentaire sur le graphique

Le graphique présente une représentation visuelle des pourcentages de couverture des données codées pour le code « Mesure de la satisfaction des immigrants envers les services publics locaux » à travers différents fichiers régionaux. Voici les observations principales :

1. **Saguenay en tête** : Avec **SAG\_AUTH\_03** représentant un taux de couverture de **25,53 %**, cette région se distingue par la satisfaction rapportée grâce à des indicateurs clés, tels que l'augmentation du taux d'emploi des immigrants et leur

rapide intégration dans des emplois correspondant à leurs compétences. Cela reflète les efforts concentrés sur des solutions pragmatiques et un suivi rapproché.

2. **Bas-Saint-Laurent en position forte mais contrastée** : Avec **BSL\_AUTH\_01 (24,80 %)** et **BSL\_AUTH\_03 (16,49 %)**, le Bas-Saint-Laurent témoigne d'un effort substantiel pour documenter et évaluer la satisfaction des immigrants, notamment via l'augmentation des embauches. Toutefois, la région fait face à des problèmes de rétention et au manque de ressources pour un soutien durable (BSL\_AUTH\_02).
3. **Mauricie en progression mais moins influente** : La couverture relativement faible pour les fichiers de la Mauricie (**MAUR\_AUTH\_03 : 7,79 %**, **MAUR\_AUTH\_01 : 3,30 %**) reflète une perception mitigée de l'efficacité des services. Le faible taux de participation aux formations (MAUR\_AUTH\_02) et la pertinence des indicateurs collectés semblent être des obstacles à dépasser.
4. **Différences régionales significatives** : Le graphique met en lumière des zones où les politiques d'intégration et les initiatives locales méritent d'être renforcées, notamment en Mauricie. Il souligne également la force relative des efforts du Saguenay, ce qui pourrait servir de modèle pour les autres régions.

En conclusion, l'analyse des convergences et divergences régionales met en évidence que, bien que des efforts comparables soient déployés pour améliorer les services publics locaux en faveur des immigrants, les résultats perçus varient largement selon les spécificités régionales. Le Saguenay ressort comme le leader régional avec une progression nette dans la satisfaction des immigrants et des employeurs, tandis que le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie doivent renforcer leurs suivis post-embauche et la mobilisation des ressources. Ces constats, appuyés par les données graphiques et qualitatives, soulignent l'importance d'un ajustement des politiques locales pour une intégration professionnelle plus homogène et durable.

### **Thème 15 : Stratégies pour encourager les immigrants à s'établir durablement**

- Points de convergence et divergence entre les Autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude

Pour ce volet, le code « Stratégies pour encourager les immigrants à s'établir durablement » a permis d'identifier plusieurs actions et initiatives communément adoptées ou projetées par les autorités régionales ou municipales dans les trois régions étudiées : Saguenay, Bas-Saint-Laurent (BSL), et Mauricie. Nous allons analyser les

points de convergence et les divergences entre ces régions, tout en tenant compte des spécificités de chaque contexte régional. La représentation graphique de ces données codées est illustrée dans le graphique inclus.

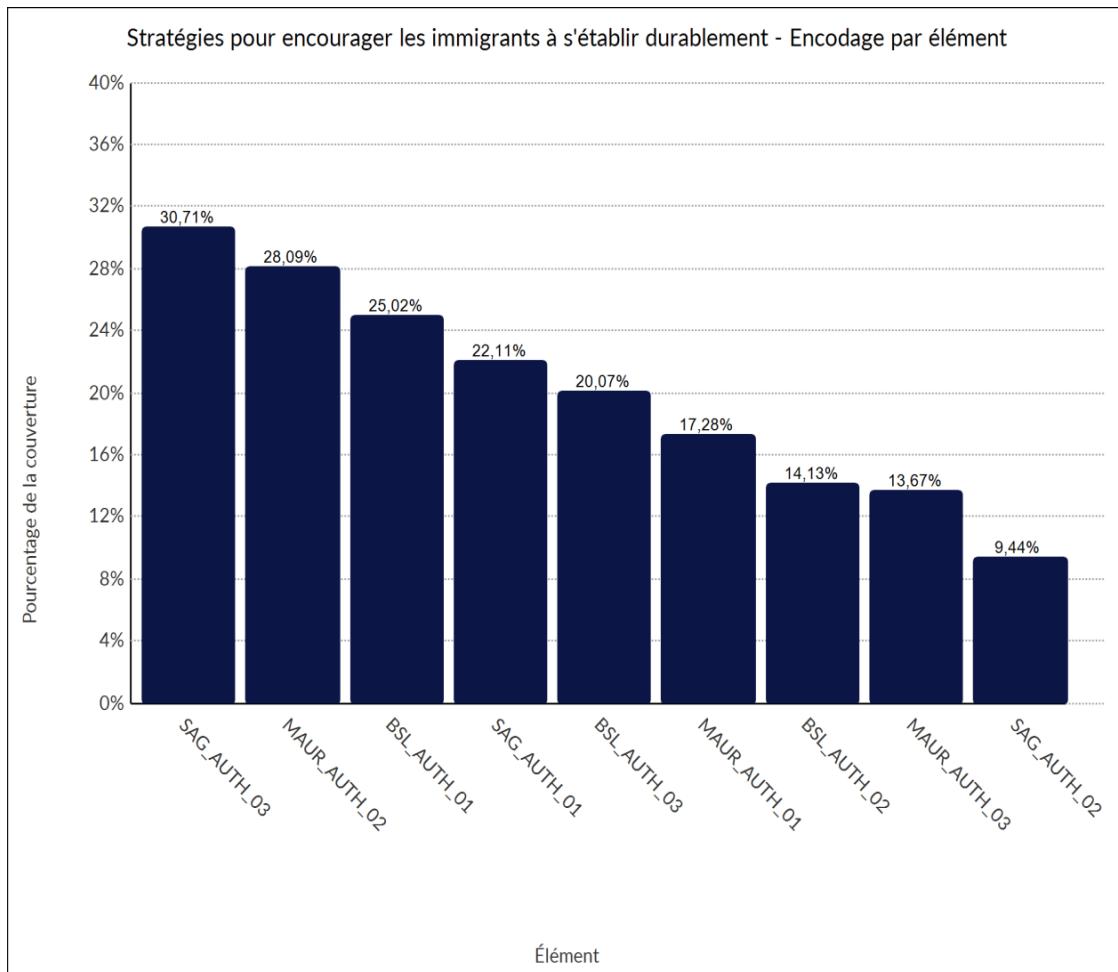


Figure 16 : Stratégies pour encourager les immigrants à s'établir durablement

Source : Nos enquêtes, 2025.

#### Commentaire du graphique

Le graphique intitulé « **Stratégies pour encourager les immigrants à s'établir durablement - Encodage par élément** » met en lumière la couverture des initiatives ou stratégies identifiées dans les trois régions (BSL, Saguenay et Mauricie), et leur fréquence ou importance relative dans les différentes sources, nommées ici sous la forme de fichiers

(SAG\_AUTH, BSL\_AUTH, MAUR\_AUTH).

- Analyse visuelle des résultats représentés sur le graphique :
- **Le fichier SAG\_AUTH\_03 domine** avec une couverture atteignant près de **30%**, suivi par **MAUR\_AUTH\_02 (28%)** et **BSL\_AUTH\_01 (25%)**.

- Les fichiers *SAG\_AUTH\_02* et *MAUR\_AUTH\_03* présentent les pourcentages les plus faibles, oscillant autour de **10% et moins**.
- Cette répartition reflète une contribution asymétrique des initiatives stratégiques des régions étudiées, Saguenay ayant une forte présence (notamment via le fichier *SAG\_AUTH\_03*) en termes d'actions coordonnées et structurées, tandis que Mauricie et Bas-Saint-Laurent affichent une intensité modérée selon les fichiers recensés.
- Les stratégies dominantes par région :
- *Saguenay (SAG\_AUTH)* se distingue par des efforts coordonnés entre les parties prenantes et des initiatives explicites en lien avec les gouvernements locaux et provinciaux.
- *Mauricie (MAUR\_AUTH)* met l'accent sur des stratégies d'intégration axées sur la diversité, des plateformes numériques, et la mise en œuvre de projets pilotes visant à améliorer la qualité des pratiques.
- *Bas-Saint-Laurent (BSL\_AUTH)* se concentre sur les activités de réseautage et les formations interculturelles, en étroite collaboration avec les employeurs et les chambres de commerce.

En synthèse, le graphique met en relief une disparité dans les efforts régionaux, avec Saguenay ayant une contribution particulièrement détaillée et abondante par rapport à Mauricie et Bas-Saint-Laurent. Passons maintenant à une analyse qualitative des actions relevées par région.

- Points de convergence et divergence entre les régions étudiées

#### 1. Points de convergence :

Certaines stratégies communes ont émergé dans les trois régions :

##### 1 Réseautage et partenariats :

Les trois régions valorisent les forums de discussion (*BSL\_AUTH\_01*, *MAUR\_AUTH\_02*) et les ateliers de réseautage entre employeurs et associations d'immigrants (*SAG\_AUTH\_03*, *MAUR\_AUTH\_03*). Ces efforts visent à créer des ponts solides entre les communautés d'immigrants et les employeurs locaux.

##### 2 Formations interculturelles :

Toutes les régions considèrent la sensibilisation culturelle auprès des employeurs comme un levier majeur pour favoriser l'intégration à long terme (*BSL\_AUTH\_01*,

MAUR\_AUTH\_01, SAG\_AUTH\_03). Cela inclut des ateliers de formation pour mieux comprendre la diversité et faciliter les ajustements des pratiques d'embauche.

### 3 Médiation et coordination :

Les autorités de chaque région jouent un rôle de facilitation entre les acteurs concernés (organismes communautaires, entreprises, et immigrants). Par exemple, SAG\_AUTH\_01 met en évidence un effort substantiel pour coordonner les activités des parties prenantes locales, tandis que MAUR\_AUTH\_02 aide les employeurs à adopter des stratégies inclusives.

### 2. Points de divergence :

Chaque région affiche toutefois des priorités et particularités uniques :

- Saguenay (SAG\_AUTH)

Saguenay se distingue par des initiatives à forte coordination entre les acteurs locaux et les autorités gouvernementales (SAG\_AUTH\_03). Il y a une volonté plus marquée de développer des formations spécifiques aux besoins des entreprises et de structurer les efforts via des plateformes numériques. Par ailleurs, SAG\_AUTH\_02 insiste sur les efforts à déployer pour surmonter les limites actuelles des politiques migratoires.

- Bas-Saint-Laurent (BSL\_AUTH)

Contrairement aux autres régions, Bas-Saint-Laurent met davantage l'accent sur la création d'environnements inclusifs via la francisation en entreprise et des événements pour faciliter l'intégration des familles (BSL\_AUTH\_02). Les initiatives de mentorat entre immigrants et autochtones se démarquent également par leur caractère unique.

- Mauricie (MAUR\_AUTH)

Les efforts dans la Mauricie s'orientent vers des stratégies long terme incluant la création de plateformes régionales de recrutement et le financement de projets pilotes en entreprise pour améliorer concrètement l'environnement de travail des immigrants qualifiés (MAUR\_AUTH\_01, MAUR\_AUTH\_02). Cette région semble également prioriser les campagnes de sensibilisation à la diversité culturelle au sein des PME locales.

Dans l'ensemble, bien que des stratégies similaires soient adoptées à maintes reprises dans les trois régions comme la formation interculturelle, les initiatives de réseautage ou encore la médiation entre les parties prenantes, les modalités d'application varient selon les réalités locales. Saguenay s'impose par l'organisation centrale et une approche institutionnelle plus développée, alors que Bas-Saint-Laurent et Mauricie privilégient des

actions plus communautaires ou sectorielles. Ces différences reflètent la nécessité d'adapter les efforts d'intégration aux contextes socio-économiques et culturels spécifiques.

Il est donc impératif, pour chaque région, de mutualiser les apprentissages et de coordonner les stratégies à une échelle interrégionale afin de maximiser l'impact des initiatives.

#### 4.3.3.1. Analyse des répondants des associations représentatives des autorités régionales ou municipales des différentes régions de l'étude

Cette section examine les réponses des associations représentatives des autorités régionales et municipales, mettant en lumière les spécificités du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

L'objectif est de synthétiser les perceptions régionales sur leur rôle institutionnel, leurs collaborations et leurs initiatives locales en matière d'attractivité et de soutien aux immigrants.

##### **1. Perceptions générales des autorités régionales et municipales**

Les autorités municipales des trois régions affichent une reconnaissance plus ou moins homogène de l'importance des politiques provinciales comme levier clé pour le développement régional. Cependant, il existe une diversité dans leurs approches et priorités :

- **Saguenay** : Accent sur le dysfonctionnement jugé significatif des politiques en termes de synchronisation avec les besoins locaux, notamment dans les secteurs industriels spécialisés. Les autorités locales expriment également des limites perçues dans leur capacité à collaborer avec les instances fédérales pour ajuster les quotas aux réalités régionales.
- **Bas-Saint-Laurent** : Une vision plus nuancée, présentant à la fois une reconnaissance des efforts provinciaux et un besoin persistant de renforcer les initiatives conjointes intergouvernementales. L'efficacité des actions locales paraît néanmoins freinée par des défaillances dans les collaborations entre instances publiques et économiques.
- **Mauricie** : La région met particulièrement en avant la faible utilité des formations langagières et professionnelles existantes, qui n'atteignent pas les

résultats escomptés. La critique porte également sur une inadéquation des politiques migratoires avec les besoins économiques locaux.

## 2. Initiatives pour l'attractivité des territoires

La comparaison des initiatives locales dans ces régions met en évidence des efforts pour rendre les territoires attractifs aux migrants qualifiés. On trouve ici des convergences et des divergences :

- **Convergences :**

1. Les trois régions reconnaissent l'importance des programmes locaux visant à renforcer la rétention des immigrants, que ce soit par le biais de formations interculturelles, linguistiques ou par le développement de programmes de diversité auprès des entreprises.
2. Les autorités régionales tendent à utiliser des indicateurs tels que le taux de rétention et les formations employées pour évaluer l'efficacité de leurs initiatives.

- **Divergences :**

1. **Saguenay** affiche des progrès mesurables dans la structuration de la diversité des équipes, point salué par les participants locaux, bien que cette région ait globalement exprimé moins d'interventions réussies que les autres.
2. **Bas-Saint-Laurent** constate un manque de coordination dans les efforts entre les acteurs locaux et les programmes publics, entravant la rétention effective des immigrants même lorsque des aides existent.
3. **Mauricie**, paradoxalement très active sur le plan des initiatives, subit néanmoins des limites dans les projets d'intégration professionnelle, en raison d'une infrastructure insuffisante pour un accompagnement durable.

En conclusion, ces analyses suggèrent que, bien que les régions étudiées partagent des défis communs liés à la gestion migratoire et à l'attractivité, leurs perceptions et priorités varient en fonction de leurs contextes socioéconomiques.

#### 4.3.4. Synthèse des analyses des associations représentatives des employeurs, des associations représentatives des immigrés et des autorités régionales ou municipales.

Cette section propose une synthèse des résultats obtenus auprès des trois types d'associations étudiées, à savoir les associations représentatives des employeurs, des immigrants et des autorités régionales ou municipales. En croisant les perspectives recueillies, nous mettons en évidence les principaux constats, les divergences régionales et les convergences transversales, tout en identifiant des pistes d'amélioration pour relever les défis d'intégration professionnelle des immigrants qualifiés.

##### **1. Rappel des constats principaux**

###### **A. Les associations représentatives des employeurs**

Les associations représentatives des employeurs soulignent leur rôle central dans l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés. Trois grands constats se dégagent de leurs réponses :

- Les défis économiques et sectoriels variés :**

Les employeurs s'ajustent aux spécificités régionales : en Mauricie, les PME sont identifiées comme des piliers du marché local, mais des lacunes en formation interculturelle limitent leur capacité à intégrer efficacement les immigrants. Au Bas-Saint-Laurent, la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier est un problème récurrent nécessitant des ajustements rapides des politiques publiques. Quant au Saguenay, une expérimentation ciblée sur la décentralisation des processus administratifs reflète des efforts pour une meilleure adaptation régionale.

- L'émergence de stratégies inclusives :**

Les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, adoptent de plus en plus des initiatives interculturelles telles que des formations linguistiques ou encore des partenariats multisectoriels, particulièrement remarqués dans la Mauricie et le Saguenay.

- Le besoin d'un soutien accru :**

Si les grandes entreprises bénéficient de ressources suffisantes pour développer des programmes intégrés de mentorat ou de diversité, les PME, notamment du

Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie, expriment leur dépendance envers les structures publiques ou communautaires pour pallier leurs limites.

En résumé, les employeurs affichent une volonté d'agir, mais leurs capacités et priorités diffèrent selon les contraintes économiques et structurelles régionales.

## **B. Les associations représentatives des immigrants**

Les associations représentatives des immigrants apportent une perspective unique sur les défis structurels et humains auxquels leurs membres font face dans le cadre de leur insertion professionnelle. Voici leurs constats :

- **Les obstacles administratifs et institutionnels :**
  - Une lourdeur des démarches bureaucratiques concernant la reconnaissance des compétences est dénoncée dans toutes les régions. Cette complexité est perçue comme un frein majeur à l'intégration rapide des immigrants qualifiés. Cette contrainte est aggravée par une inadéquation apparente entre les politiques nationales et les besoins spécifiques des régions, particulièrement ressentie au

Bas-Saint-Laurent et en Mauricie.

- **Les barrières linguistiques et culturelles :**
  - Les limitations en termes de maîtrise du français et de compréhension des dynamiques organisationnelles freinent l'intégration, mais les réponses varient selon les régions. Par exemple, le Saguenay mise sur des formations linguistiques adaptées aux besoins des secteurs locaux, tandis que la Mauricie met en œuvre des programmes en francisation technique.
- **Le besoin d'une inclusion durable :**
  - Les associations s'accordent sur l'importance des partenariats intersectoriels pour maximiser les opportunités pour les immigrants. Plusieurs initiatives émergent dans cette optique, notamment dans la reconnaissance des compétences non traditionnelles et l'accompagnement personnalisé des immigrants.

Globalement, les associations des immigrants appellent à la simplification des démarches, à une formation personnalisée et à des actions coordonnées pour conjuguer efficacité économique et inclusion sociale.

## C. Les autorités régionales et municipales

Les autorités régionales et municipales jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques publiques, mais elles font face à des défis en termes de coordination et d'efficacité locale. Les constats majeurs incluent :

- **Le besoin d'alignement avec les politiques nationales :**
  - Les autorités jugent que les quotas d'immigration et les programmes provinciaux manquent parfois de synchronisation avec les réalités régionales. Cela est particulièrement criant au Saguenay, où les besoins spécifiques des secteurs industriels ne sont pas entièrement pris en considération.
- **Des efforts pour l'attractivité des territoires :**
  - Malgré des efforts notables pour rendre les régions attractives aux immigrants (programmes linguistiques, formations interculturelles, incitations financières), l'efficacité des mesures est freinée par une coordination insuffisante entre acteurs régionaux et nationaux. Cela est particulièrement perceptible au Bas-Saint-Laurent.
- **Des initiatives spécifiques mais limitées :**
  - La Mauricie, bien que très active dans la mise en place d'initiatives, rencontre des contraintes structurelles qui limitent l'efficacité de ses projets. Par exemple, un manque d'infrastructure de soutien empêche le déploiement d'initiatives à long terme pour l'intégration professionnelle.

En somme, les autorités s'efforcent de promouvoir l'attractivité et la rétention des immigrants, mais des incohérences politiques et des limites organisationnelles freinent ces efforts.

## 2. Convergence des constats

En croisant les perspectives des employeurs, des immigrants et des autorités régionales, plusieurs points communs émergent :

- **La reconnaissance des enjeux liés aux politiques nationales :**

Tous les acteurs soulignent la nécessité d'une meilleure adéquation des politiques migratoires avec les réalités régionales, qu'il s'agisse des quotas d'immigration, de la reconnaissance des compétences ou de la répartition des ressources.

- **L'importance des partenariats intersectoriels :**

Il apparaît évident que la collaboration entre employeurs, autorités locales et associations communautaires est clé pour favoriser l'intégration durable des immigrants qualifiés, tout en répondant aux enjeux économiques des régions.

- **Le besoin d'une approche flexible et adaptée :**

Les régions diffèrent en termes de structures économiques, de besoins sectoriels et de capacités organisationnelles. Une politique uniforme ne peut répondre adéquatement à ces différences : des stratégies sur mesure sont nécessaires.

Les résultats de cette étude qualitative mettent en lumière un consensus général sur l'importance cruciale de l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés en tant que levier pour le développement socioéconomique régional. Cependant, des divergences notables apparaissent entre les priorités et les approches des différentes régions, reflétant des réalités économiques, humaines et structurelles variées.

Pour aller de l'avant, trois grands axes se dégagent comme indispensables :

1. **Adaptation des politiques migratoires aux besoins régionaux :**

Une meilleure collaboration entre les niveaux fédéral, provincial et local est requise pour assurer une plus grande flexibilité des politiques, notamment dans la reconnaissance des compétences et les quotas d'immigration.

2. **Renforcement des partenariats intersectoriels :**

Les employeurs, les organisations communautaires, les autorités régionales et les associations d'immigrants doivent travailler ensemble pour maximiser l'impact des initiatives d'intégration, en mutualisant ressources et expertises.

3. **Mise en œuvre d'initiatives inclusives et durables :**

Les programmes de formation interculturelle, linguistique et technique doivent être adaptés aux réalités professionnelles régionales afin de faciliter une transition harmonieuse des immigrants qualifiés vers le marché du travail.

Ainsi, bien que des avancées notables soient perceptibles, l'intégration réussie des immigrants qualifiés reste un défi collectif exigeant une collaboration continue, des politiques innovantes et une compréhension fine des spécificités régionales.

## 4.4. Discussion

### • Rappel de la théorie centrale de l'étude

La théorie centrale de cette étude repose sur le concept fondamental de la **régionalisation**, un modèle qui prône la décentralisation des politiques d'immigration et d'intégration afin d'obtenir une répartition plus homogène des immigrants à travers les différentes régions d'un territoire. Ce processus vise particulièrement à répondre aux besoins économiques spécifiques des localités, à renforcer la cohésion sociale et à catalyser une croissance économique durable dans des zones rurales ou périurbaines souvent délaissées. La régionalisation s'appuie sur quatre piliers interconnectés : une décentralisation effective des décisions et des ressources, l'établissement de partenariats solides entre les acteurs locaux, le développement économique adapté aux potentialités régionales, et enfin, une intégration sociale harmonieuse des nouveaux arrivants. Cette dynamique requiert des mécanismes institutionnels minutieusement conçus pour aligner les politiques aux réalités régionales et faciliter efficacement l'entrée des talents étrangers dans les circuits professionnels des régions telles que le Saguenay, le Bas-Saint-Laurent et la Mauricie. Pour ces territoires, caractérisés par leur diversité économique et culturelle, l'adéquation entre les politiques et les besoins spécifiques de chaque région est primordiale pour assurer une intégration réussie à long terme.

### Proposition de recherche : soutien ou rejet

La proposition de recherche avance que « **la complexité et la mauvaise compréhension des politiques d'immigration, tant par les employeurs que par les immigrants, limitent leur efficacité. En conséquence, l'intégration professionnelle de ces immigrants dans les PME et grandes entreprises des régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie est souvent entravée** ». Cette hypothèse, non seulement plausible mais étayée par les analyses menées, met en lumière des défaillances structurelles et organisationnelles au cœur des politiques actuelles. Ces limites se traduisent par des défis administratifs chroniques, une inadéquation marquée entre certains aspects des politiques migratoires et les contextes locaux, ainsi que des disparités flagrantes dans les besoins sectoriels au sein des trois régions. Les ajustements nécessaires pour répondre de manière proactive aux exigences régionales et sectorielles y apparaissent comme fondamentaux. Ainsi, l'analyse converge sur un point clé : sans simplification et amélioration des processus d'immigration, les objectifs d'intégration

professionnelle resteront difficilement atteignables.

- **Développement de la discussion**

### **1. Limites actuelles dans l'intégration professionnelle :**

L'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les régions étudiées est entravée par une série de barrières structurelles et systémiques. Parmi les plus saillantes figurent :

- **La reconnaissance des diplômes étrangers** : Malgré les efforts entrepris pour harmoniser les pratiques, la reconnaissance des qualifications obtenues à l'étranger demeure particulièrement problématique. Cette situation freine non seulement les immigrants qualifiés dans leur progression professionnelle, mais contribue également à un sentiment de frustration parmi les employeurs des régions, comme ceux du Bas-Saint-Laurent et du Saguenay, qui aspirent à combler des postes vacants nécessitant une expertise spécialisée. Par exemple, un directeur dans le secteur manufacturier mentionnait récemment que les délais et exigences imposés pour valider les compétences étrangères compliquent considérablement les embauches dans des délais raisonnables.
- **Les lourdeurs administratives et les délais bureaucratiques** : Ces obstacles affectent directement la capacité des entreprises locales à attirer les talents nécessaires. Dans une région comme le Bas-Saint-Laurent, où environ 700 postes vacants dans le secteur manufacturier ont été signalés, ces délais sont devenus un frein majeur. Les employeurs se heurtent non seulement à des processus longs mais aussi à des coûts élevés, qui découragent de nombreuses petites et moyennes entreprises de poursuivre un recrutement international pourtant nécessaire pour leur développement.
- **L'inadéquation des politiques face aux réalités spécifiques des régions** : La rigidité et le caractère générique des politiques actuelles entrent en conflit avec des contextes régionaux souvent très variés. Dans des territoires comme la Mauricie, où une diversité sectorielle exige des approches nuancées pour le recrutement et l'intégration des talents, l'absence d'une politique contextualisée entraîne une déconnexion entre les besoins des employeurs régionaux et les solutions proposées au niveau national.

## 2. Inefficacité liée à l'incompréhension des politiques :

L'incapacité des politiques actuelles à se faire comprendre et à être mises en œuvre efficacement représente un facteur clé de leur échec relatif. Cette incompréhension affecte doublement : les employeurs, qui manquent d'informations claires et d'outils adaptés, et les immigrants, souvent désesparés dans leur quête d'emploi en raison d'un manque d'accompagnement suffisant pour appréhender le fonctionnement des systèmes locaux. Ce déficit de communication affecte des initiatives potentiellement bénéfiques, telles que les programmes de mentorat ou les services locaux d'aide à l'intégration, qui sont souvent sous-utilisés faute d'une diffusion adéquate. Dans la région du Saguenay, des témoignages d'associations communautaires attestent de la sous-exploitation des ressources disponibles, ce qui exacerbe les défis liés à l'intégration durable des travailleurs étrangers.

## 3. Analyse régionale comparative et défis spécifiques :

Bien que les trois régions étudiées partagent des motifs similaires qui compliquent l'intégration des immigrants qualifiés, leurs réalités spécifiques mettent en lumière l'importance d'approches différencierées :

- **Saguenay** : Caractérisée par une économie diversifiée, cette région met de plus en plus l'accent sur l'innovation technologique. Cependant, les obstacles spécifiques, tels que le manque de soutien local dans les processus d'immigration, limitent l'accès à la main-d'œuvre qualifiée.
- **Bas-Saint-Laurent** : Ici, la pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs comme la fabrication industrielle met en exergue l'urgence d'une collaboration entre entreprises et institutions éducatives locales pour combler les lacunes en matière de main-d'œuvre qualifiée.
- **Mauricie** : Les contraintes bureaucratiques omniprésentes, combinées à un besoin d'intégration dans des industries disparates, soulignent la nécessité d'une approche souple et décentralisée qui offrirait aux employeurs des opportunités simplifiées de recrutement international.

## 4. Efforts d'amélioration et rôle de la théorie de la régionalisation :

La théorie de la régionalisation propose des stratégies potentielles pour relever ces défis. Parmi elles :

- **Le renforcement des écosystèmes collaboratifs** : Encourager des partenariats actifs entre les entreprises locales, les institutions éducatives, les autorités et la

société civile favorise une meilleure synchronisation entre l'offre de compétences immigrantes et les besoins du marché local.

- **L'amélioration des mécanismes existants** : Les outils et programmes tels que les stages, les formations linguistiques et les cours d'adaptation culturelle jouent un rôle fondamental dans l'autonomisation des immigrants, contribuant ainsi à leur stabilisation professionnelle.
- **La simplification des processus administratifs** : Fournir des instructions claires et accessibles, ainsi qu'une assistance dédiée à la compréhension des politiques d'immigration, réduirait considérablement les erreurs et malentendus.

## 5. Propositions concrètes pour renforcer l'intégration :

En se basant sur ces observations, plusieurs pistes d'action peuvent être privilégiées pour optimiser l'intégration :

- **Décentralisation accrue** : Donner davantage de latitude aux régions pour adapter les politiques globales à leurs priorités économiques et sociales.
- **Initiatives inclusives et antidiscriminatoires** : Favoriser le dialogue interculturel et encourager des environnements de travail où la diversité est valorisée.
- **Soutien accentué pour les entreprises** : Offrir des subventions ou des incitations fiscales pour encourager les employeurs à recruter des talents étrangers tout en investissant dans leur formation et leur intégration.

Cette étude met en évidence que la régionalisation, lorsqu'elle est bien orientée, peut devenir un levier puissant pour transformer les défis posés par l'immigration en opportunités concrètes de développement régional. Toutefois, son plein potentiel ne sera atteint que si des réformes et ajustements politiques appropriés sont mis en œuvre, en adoptant une approche intégrée qui valorise les synergies entre attractivité, innovation et résilience des territoires.

## 5. CONCLUSION

### 5.1. Résumé des principaux résultats

Ce mémoire a examiné l'impact des politiques d'immigration sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans les PME et les grandes entreprises situées dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent, et de la Mauricie. Soutenu par la théorie de la régionalisation, qui préconise une coopération accrue entre les différents acteurs locaux pour dynamiser l'attraction et l'intégration des talents étrangers, ce travail de recherche a permis de mettre en évidence à la fois les défis et les opportunités associés à cette dynamique. Les résultats issus de chaque chapitre offrent un éclairage approfondi sur les enjeux, les particularités régionales et les propositions d'amélioration.

#### **Chapitre 1 : Introduction**

Le premier chapitre a posé les fondations de ce travail en exposant la problématique centrale : dans un contexte où les régions du Québec font face à des défis économiques croissants, comment maximiser l'impact des stratégies d'immigration sur l'intégration des immigrants qualifiés dans l'emploi local ? Ce chapitre a souligné les besoins urgents des entreprises des régions en main-d'œuvre et les opportunités offertes par l'immigration qualifiée pour répondre à ces besoins. La question de recherche, axée sur les interactions entre les politiques d'immigration, les entreprises locales, et les immigrants eux-mêmes, a fourni une direction claire et ciblée pour l'analyse et la réflexion qui ont suivi dans les sections ultérieures du mémoire. En outre, ce chapitre a introduit les grandes lignes des approches méthodologiques adoptées pour répondre à cette question, tout en plaidant pour une compréhension nuancée des dynamiques entre les parties prenantes.

#### **Chapitre 2 : Cadre Théorique et Conceptuel**

Le deuxième chapitre a permis de définir le cadre théorique sous-jacent aux analyses. La théorie de la régionalisation y tient une place centrale : en visant à répartir les immigrants qualifiés de manière stratégique dans les régions, elle cherche à maximiser leurs contributions économiques et sociales tout en répondant aux besoins locaux. Divers programmes, comme le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET), ont été étudiés en détail pour comprendre leurs forces et faiblesses. Les défis identifiés incluent notamment le manque de coordination entre les autorités provinciales

et locales, ainsi que l'absence de stratégies uniformisées pour accompagner les entreprises dans leurs efforts de recrutement et d'intégration. La distinction entre PME et grandes entreprises, qui n'ont ni les mêmes capacités ni les mêmes besoins en matière de gestion de la diversité, a été particulièrement mise en avant. Ce chapitre a fourni un cadre analytique robuste pour examiner les politiques et mécanismes existants à travers le prisme des réalités économiques et sociales des trois régions étudiées.

### **Chapitre 3 : Méthodologie**

Le troisième chapitre a détaillé les aspects méthodologiques de l'étude. Une approche qualitative a été choisie, incluant des entretiens semi-structurés avec divers acteurs tels que des

représentants d'entreprises, des immigrants, des responsables régionaux et des membres d'associations. Cette approche a permis de collecter des données riches et nuancées, reflétant les perceptions, défis et priorités spécifiques des différentes parties prenantes. Une analyse documentaire complémentaire a renforcé la compréhension des politiques en vigueur à travers des sources officielles telles que des rapports ministériels et des études régionales. Ce chapitre a également mis en lumière certaines limitations, notamment la sur-représentation potentielle de points de vue institutionnels par rapport aux perspectives individuelles des immigrants eux-mêmes. Malgré ces limites, la méthodologie adoptée a permis d'identifier des conclusions robustes et pertinentes.

### **Chapitre 4 : Analyse Empirique**

Le quatrième chapitre a présenté une analyse empirique des données recueillies, révélant des disparités notables entre les régions étudiées. Au Saguenay, les efforts d'intégration sont entravés par une centralisation excessive des politiques, qui limite les initiatives locales d'appui entrepreneurial pour les immigrants. En revanche, des secteurs spécifiques comme les biotechnologies et l'économie maritime offrent des opportunités intéressantes au Bas-Saint-Laurent, bien que ces initiatives demeurent sous-exploitées faute d'un soutien institutionnel adéquat. La Mauricie, quant à elle, a montré un engagement prometteur dans des efforts éducatifs et industriels, avec des initiatives ciblées visant à mieux intégrer les travailleurs étrangers dans des filières stratégiques. En dépit de ces succès ponctuels, l'analyse a mis en évidence des insuffisances communes, telles qu'un manque généralisé de formation en gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises et des politiques administratives perçues comme excessivement complexes.

## Chapitre 5 : Discussion

Le dernier chapitre a permis de synthétiser les principaux résultats de l'étude tout en les confrontant aux réalités théoriques établies dans le second chapitre. Plusieurs obstacles systémiques, tels que la lenteur bureaucratique, le manque de reconnaissance des compétences internationales, et la fragmentation des initiatives entre les régions, ont été identifiés. Cependant, le chapitre a également souligné des propositions concrètes pour remédier à ces problèmes. Parmi celles-ci figurent la simplification des démarches administratives, la création de réseaux régionaux intégrés, et le renforcement des mécanismes de coopération entre les acteurs locaux et provinciaux. Ces solutions sont alignées avec les objectifs de la théorie de la régionalisation et visent à renforcer l'attractivité et la rétention des immigrants qualifiés dans ces régions, tout en favorisant leur intégration harmonieuse dans le tissu socio-économique local.

### 5.2. Limites de la recherche

Cette recherche n'échappe pas à certaines limites méthodologiques et analytiques, qui méritent d'être explicitement reconnues afin de contextualiser les résultats obtenus.

- **Accessibilité des données** : Les données secondaires disponibles, bien qu'utiles, n'ont pas permis d'assurer une couverture exhaustive de toutes les réalités locales propres aux trois régions étudiées. Cela a restreint la possibilité d'une analyse plus fine des variations au niveau municipal ou communautaire.
- **Représentation des participants** : Les données primaires ont été collectées auprès d'un échantillon limité de participants, composé principalement de représentants d'associations et d'autorités. Une diversification accrue des perspectives aurait permis de mieux saisir les dynamiques au niveau des employeurs individuels et des immigrants eux-mêmes.
- **Portée géographique restreinte** : Bien que le Saguenay, le Bas-Saint-Laurent, et la Mauricie forment un échantillon pertinent, l'absence de comparaison avec d'autres régions du Québec ou d'autres provinces réduit la généralisation des conclusions.
- **Manque d'une approche longitudinale** : Enfin, cette recherche s'est concentrée sur des données transversales, ce qui limite la compréhension des évolutions possibles dans le temps.

### 5.3. Perspectives futures

Face aux limitations et aux résultats mis en avant, plusieurs pistes de recherche et d'action future s'imposent :

- **Expansion géographique** : Une analyse élargie à d'autres régions du Québec ou du Canada permettrait d'étudier si les dynamiques observées sont représentatives d'un phénomène plus large ou si elles sont propres aux régions étudiées.
- **Approche longitudinale** : Suivre les effets des politiques d'immigration sur plusieurs années permettrait de mieux comprendre comment elles influencent durablement l'intégration et l'employabilité des immigrants.
- **Projets collaboratifs** : Mettre en place des partenariats entre entreprises, institutions éducatives, collectivités locales et gouvernements favoriserait des approches concertées pour répondre aux besoins de main-d'œuvre et pour faciliter la transition professionnelle des immigrants.
- **Amélioration des services publics locaux** : Développer des outils numériques multilingues et simplifiés pourrait significativement réduire les barrières administratives et faciliter l'intégration sociale et culturelle des nouveaux arrivants.
- **Recherche sur la gestion de la diversité** : Étudier les meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité au travail offrirait aux entreprises des outils concrets pour relever les défis culturels et optimiser leur potentiel de développement.

En somme, ce mémoire contribue à une meilleure compréhension des interrelations entre politiques d'immigration et intégration professionnelle dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie. En proposant des actions concrètes, tout en soulignant la nécessité d'une approche plus coordonnée et inclusive, cette recherche enrichit le dialogue sur le rôle de l'immigration dans la dynamisation des économies régionales et le renforcement de la cohésion sociale.

## LISTE DE RÉFÉRENCES

Adair, Patrick. *Études d'impact des politiques de formalisation de l'informel : Entreprises versus employés*, Paris, Monde en développement, 2020, 28 pages.

Agence Nationale de l'Habitat. *Aides à l'installation des nouveaux arrivants : Ressources et soutien*, Paris, ANAH, 2023, 12 pages. [<https://www.anah.fr/aides-installation-nouveaux-arrivants>]

Agri-Réseau. *Étude sur la santé des sols agricoles au Bas St-Laurent (Document synthèse)*, Québec, Agri-Réseau, 2024, 18 pages. [<https://www.agrireseau.net/grandescultures/documents/94699>]

Akkour, Salma. *Du processus d'intégration à l'inclusion en emploi des femmes immigrantes africaines : le cas des préposées aux bénéficiaires*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, thèse de doctorat, 2020, 250 pages.

Arsenault, Martin, White, Benoît, & Dubé, Julien. « Quelles sont les stratégies mobilisées par les organismes pour le mandat de l'immigration dans les régions hors des grands centres ? », *Alterstice, Revue internationale de la recherche interculturelle*, vol. 11, no 1, 2022, p. 5–18. [<https://doi.org/10.7202/1091891ar>]

Auriol, Emmanuelle & Rapport, Hugo. *L'immigration qualifiée : un visa pour la croissance*, Paris, Conseil d'analyse économique, 2021, 22 pages. [<https://www.cairn.info>]

Ayedadjou, Onissia A., Bouzidi, Mehdi, El Adli, Mohamed, Létourneau, Luc, & Zguira, Amel. *Analyse de l'environnement, de la GRH et des besoins*, Montréal, Eladli.me, 2024, 30 pages.

Barzi, Rim. « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, vol. 2, no 29–45, 2011, p. 29–45.

Bédard, Jacques L. *Reconnaissance des acquis. Évolution et perspectives*, Québec, Teluq, 2020, 145 pages.

Béji, Karim & Pellerin, André. « Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux », *Relations industrielles*, vol. 65, no 4, 2010, p. 562–583.

Bélanger, Alain & Caron Malenfant, Éric. « La rétention des immigrants en région : une analyse des facteurs de succès », *Revue canadienne des études sur l'immigration*, vol. 45, no 2, 2023, p. 123–145. [<https://www.erudit.org/fr/revues/rcsi/2023-v45-n2-rCSI05883/1075745ar/>]

Bergeron, François & Raymond, Louis. « EDI dans la PME et la grande entreprise : similitudes et différences », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 9, no 1, 1996, p. 41–60. [<https://doi.org/10.7202/1008253ar>]

Bernadet, Laurianne. « Les inégalités sociales et économiques vécues par les immigrants à l'emploi au Canada et au Québec », *Revue Possibles*, 2022. [<https://umontreal.ca>]

Berthelot, Julie. *Les dynamiques démographiques et économiques régionales au Québec*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2019, 312 pages.

Bhamra, Ran & Lutz, Denis. *Designing for sustainability: A critical systems perspective*, Berlin, Springer, 2007, 284 pages.

Bibeau, Lucien D., Dubé, Nathalie F., Forest, Marie-Pier, Adams, Guillaume & Fiset, Alexandra. « L'évaluation du français langue seconde : à quoi prépare-t-on vraiment les personnes immigrantes en francisation ? », *Canadian Journal for New Scholars in Education*, vol. 15, no 1, 2024, p. 1–6. [<https://ucalgary.ca>]

Blain, Marie-Josée & Fortin, Sylvain. « Migration de professionnels de la santé : enjeux de reconnaissance de diplômés internationaux en médecine au Québec », *Diversité urbaine*, 2020. [<https://erudit.org>]

Boeije, Hennie. « A purposeful approach to the collection and analysis of qualitative data », *Quality and Quantity*, vol. 36, no 4, 2002, p. 391–409.

Boubtane, Elie. « Politique d'immigration économique : stratégies visant à attirer des travailleurs qualifiés dans des secteurs clés de l'économie », *Vie Publique*, 2023.

Boudarbat, Brahim & Grenier, Gilles. *L'intégration des immigrants sur le marché du travail au Québec et au Canada*, Montréal, Documents de recherche, 2007, 65 pages.

Boudarbat, Brahim & Grenier, Gilles. « L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec », Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, vol. 1, no 9–16, 2014.

Boulet, Martine. *L'intégration des immigrants au marché du travail à Montréal : défis, acteurs et rôle de la Métropole*, Montréal, CIRANO, 2016, 54 pages.

Bourguignon, Alain. « Les PME face aux grandes entreprises », *Économie et Statistique*, vol. 148, no 1, 1982, p. 3–14. [[Https://www.persee.fr/doc/estat\\_0336-1454\\_1982\\_num\\_148\\_1\\_4670](https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1982_num_148_1_4670)]

Bouzalagha, Nadir. « Exploration de l'interculturalité dans le monde politique belge », *Analyse d'Éducation Permanente*, vol. 4, 2024, p. 6.

Bowen, Glenn A. « Document analysis as a qualitative research method », *Qualitative Research Journal*, vol. 9, no 2, 2009, p. 27–40. [[Https://doi.org/10.3316/QRJ0902027](https://doi.org/10.3316/QRJ0902027)]

Braun, Virginia & Clarke, Victoria. « Using thematic analysis in psychology », *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no 2, 2006, p. 77–101.

Champagne, J., Ens, E., Guo, X., Kostyshyna, O., Lam, A., Luu, C. & Wee, S. L. Évaluation des effets de la hausse de l'immigration sur l'économie et l'inflation au Canada, Ottawa, Banque du Canada, 2023. [En ligne] Adresse URL : [banqueducanada.ca](http://banqueducanada.ca) (consulté le 27 juillet 2024).

Champagne, S. R. « Québec décrète un moratoire de six mois sur le programme des travailleurs étrangers temporaires à bas salaire dans la région de Montréal », Le Devoir, 20 août 2024. (consulté le 07 août 2024).

Charette, A. Les structures de gouvernance de l'immigration et de l'intégration des immigrants au Québec, Rapport de recherche, 2021. [En ligne] Adresse URL : [yorku.ca](http://yorku.ca) (consulté le 07 juillet 2024).

Cissé, A. Essais sur les impacts socioéconomiques de l'immigration et des politiques de restrictions : une application aux économies développées, Hal Science, 2023.

Claude, G. Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse, Scribbr, 2019. [En ligne] Adresse URL : <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/> (consulté le 25 juillet 2024).

Clerval, A. Gentrification, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/gentrification> (consulté le 27 juillet 2024).

Coaching Remise en Forme Ariège. Quelles différences entre PME et grande entreprise pour les salariés, 2023. [En ligne] Adresse URL : <http://coaching-remise-en-forme-ariege.com/quelles-differences-entre-pme-et-grande-entreprise-pour-les-salaries/> (consulté le 31 juillet 2024).

Coly, S. M. « Impacts d'une politique de réallocation des transferts de fonds des migrants sur la croissance économique et l'emploi au Sénégal », Revue africaine des migrations internationales, IMIST.MA, 2020.

Corrales Londono, M. Reconfiguration et stratégies d'adaptation familiales et économiques chez les déplacés forcés Embera Chami à Pereira (Colombie), 2009.

Cour des Comptes. Les différences d'imposition sur les bénéfices entre PME et grandes entreprises, 2023. [En ligne] Adresse URL :

<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-differences-dimposition-sur-les-benefices-entre-pme-et-grandes-entreprises> (consulté le 31 juillet 2024).

Creswell, J. W. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches, Thousand Oaks, Sage Publications, 2013, 448 pages.

Creswell, J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach, 4e éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 2014, 336 pages.

Croteau, J. P. Les politiques d'immigration du Québec : entre faire société ou quête de normalité ?, nii.ac.jp, 2022.

De Champlain, Y., Hutchison, M., Boudreault, H., Chastenay, P., Girard, A. & Laurin, D. « La reconnaissance des acquis et des compétences, une transdiscipline ? », Enjeux et société, vol. 10, no 1, 2023, p. 163–193. [En ligne] Adresse URL : erudit.org..

Défenseur des Droits. Lutter contre les discriminations : Les recommandations du Défenseur des Droits, Paris, Défenseur des Droits, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://www.defenseurdesdroits.fr/lutter-contre-les-discriminations-les-recommandations-du-defenseur-des-droits-566> (consulté le 7 septembre 2024).

Delattre, M. « Les PME face aux grandes entreprises », Économie et statistique, vol. 148, no 1, 1982, p. 3–19. [En ligne] Adresse URL : <https://doi.org/10.3406/estat.1982.4670> (consulté le 24 juillet 2024).

Delivet, P. La libre circulation des personnes au sein de l'Union européenne : principe, enjeux et défis, Bruxelles, Schuman Papers, 2014, 112 pages.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. The SAGE Handbook of Qualitative Research, Londres, SAGE Publications, 2011, 768 pages.

Desjardins, S. & Lévesque, P. « Dynamique démographique et intégration des jeunes adultes dans les régions du Québec : Enjeux et perspectives », Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie, vol. 58, no 3, 2021, p. 321–340.

Dewalt, K. M. & Dewalt, B. R. *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*, Walnut Creek, Altamira Press, 2002, 285 pages.

Dingeldey, I. & Gerlitz, J. Y. « Une réalité en noir et blanc, ou en plusieurs nuances de gris ? La segmentation juridique et son effet sur la segmentation du marché du travail en Europe », *Revue internationale du Travail*, 2022. [En ligne] Adresse URL : <https://wiley.com> (consulté le 12 octobre).

Dioh, M. L. & Racine, M. « Insertion professionnelle des immigrants qualifiés en technologies de l'information à Québec : À l'encontre des mythes, témoignages d'immigrants », *Relations industrielles*, vol. 72, no 4, 2017, p. 763–784.

Dirks, G. « Politique d'immigration au Canada », *L'Encyclopédie Canadienne*, 2024.

Djelti, S. « Migration internationale et transfert d'innovation : les pays méditerranéens », *Revue des sciences commerciales*, 2021. [En ligne] Adresse URL : <https://researchgate.net> (consulté le 12 octobre).

Gouvernement du Québec. Ensemble, nous sommes le Québec : politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, Québec, Gouvernement du Québec, 2016, 51 pages.

Dubié, J. & Richard, A. *Évaluation de la politique d'accueil des demandeurs d'asile*, Paris, Assemblée nationale, 2016, 84 pages.

Duchesne, C., Le Callonnec, L., Fournier, J., Benoit, J. & Soltane, S. B. « Intégration professionnelle des infirmières formées à l'étranger dans les milieux de santé canadiens : Une recension des écrits relatifs aux défis rencontrés et aux pratiques efficaces », *Revue francophone internationale de recherche infirmière*, vol. 9, no 2, 2023, article 100293.

Duckett Zamor, N. & Gonzalez, D. « L'aide à l'emploi ne sera plus accessible aux travailleurs étrangers temporaires au Québec », *Radio-Canada*, 2025. [En ligne]

Adresse URL : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2136196/aide-emploi-travailleurs-etrangerstemporaires-quebec> (consulté le 25 octobre).

Dye, T. R. *Understanding Public Policy*, New Jersey, Prentice Hall, 1972, 368 pages.

El-Hage, H., Brassard, H., Langevin, A., Schlobach, M., Ostiguy, D., Gulian, T. & Tadjiogue, S. *Vers une meilleure intégration professionnelle des immigrants qualifiés*, Québec, Éditions Universitaires de Québec, 2024, 312 pages.

Emploi et Développement social Canada. Le ministre Boissonneault agit pour réduire le nombre de travailleurs étrangers temporaires au Canada, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2024. (consulté le 30 août 2024).

Fauves.io. . Comprendre les études quantitatives et qualitatives : quelles différences ?, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://fauves.io/strategie/comprendre-les-etudesquantitatives-et-qualitatives-quelles-differences/> (consulté le 30 août 2024).

Filip, N. & Branașco, N. « Les tendances de la migration de la main-d'œuvre dans le cadre de l'économie de la connaissance », *EcoSoEn*, vol. 18, no 4, 2021, p. 24–35. [En ligne] Adresse URL : <https://idsi.md/> (consulté le 10 août 2024).

Flick, U. *An Introduction to Qualitative Research*, 6e éd., Londres, SAGE Publications, 2018, 584 pages.

Fortin, P. « L'immigration permet-elle d'atténuer la pénurie de main-d'œuvre ? », *ECONSTOR*, 2024, p. 48–64. [En ligne] Adresse URL : <https://www.econstor.eu/> (consulté le 10 juillet 2024).

France Stratégie. *Diversité et lutte contre les discriminations au travail*, Paris, France Stratégie, 2022, 105 pages. [En ligne] Adresse URL : <https://www.strategie.gouv.fr/publications/diversite-lutte-contre-discriminations-travail> (consulté le 18 novembre 2024).

France Terre d'Asile. Étude Elipa 2 : Entre tendances encourageantes et obstacles persistants à l'intégration des étrangers en France, Paris, France Terre d'Asile, 2023, 56 pages. [En ligne] Adresse URL : <https://www.france-terre-asile.org/actualites/actualites-choisies/> (consulté le 2 novembre 2024).

Friedrich-Ebert-Stiftung. Méthodologie de la recherche scientifique pour les organisations de la société civile : Réponses pratiques à des questions essentielles, Genève, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2024, 15 pages. (consulté le 14 octobre 2024).

Froy, F. De l'immigration à l'intégration : Des solutions locales à un défi mondial, Paris, Éditions OCDE, 2007, 134 pages. (consulté le 28 juin 2024).

Gagnon, Charles, Gagnon, Stéphanie, Tellier, Luc-Nicolas & D'Almeida, Kim. « Territoires et communautés rurales : une complémentarité de méthodes pour l'étude du développement territorial viable de MRC québécoises », *Recherches sociographiques*, vol. 47, no 3, 2006, p. 597–612. [En ligne] Adresse URL : <https://www.erudit.org/fr/revues/rs/2006-v47n3-rs1622/014660ar/> (consulté le 8 octobre 2024).

Gauthier, Catherine A. « Le rôle des réseaux sociaux dans le processus d'intégration socioprofessionnelle des femmes immigrantes qualifiées au Québec », *Économie et solidarités*, vol. 43, no 1, 2013, p. 98–110.

Gouvernement du Canada. L'impact de la régionalisation sur l'intégration des immigrants au Canada. [En ligne] Adresse URL : <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/rapports-statistiques/recherche/impact-regionalisationimmigration.html> (consulté le 30 juillet 2024).

Gouvernement du Québec. Aide financière pour l'embauche des personnes immigrantes et issues de minorités visibles. [En ligne] Adresse URL : <https://www.quebec.ca/entreprises-ettravailleurs-autonomes/administrer-gerer/embauche-gestion-personnel/recruter/embaucherimmigrant/aide-financiere-embauche-personnes-immigrantes-minorites-visibles> (consulté le 30 juillet 2024).

Gouvernement du Québec. Intégration en emploi pour les personnes immigrantes ou issues d'une minorité visible. [En ligne] Adresse URL :

<https://www.quebec.ca/emploi/trouveremploi-stage/programmes/personnes-immigrantes-minorite-visible/integration-emploi> (consulté le 30 juillet 2024).

Gouvernement du Québec. Plan d'action ministériel sur la régionalisation de l'immigration. [En ligne] Adresse URL : <https://www.quebec.ca> (consulté le 30 juillet 2024).

Grenier Darveau, Sébastien. Héros et rituels au sein des équipes multiculturelles : de nouveaux facteurs pour favoriser l'intégration, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, mémoire de maîtrise, 2017, 94 pages.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. Fourth Generation Evaluation, Thousand Oaks, SAGE Publications, 1989, 294 pages.

Guenaou, Mohamed. In face of global change and human rights : The AFAC charter for contemporary migration, Alger, CERIST, 2023.

Gutierrez, Farid B. « ... en place pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications contribuent à la transformation... », HEC Montréal, 2020. [En ligne] Adresse URL : <https://hec.ca> (consulté le 6 juin 2024).

Haas, Hein de. Migration transitions: A theoretical and empirical inquiry into the developmental drivers of international migration, Oxford, International Migration Institute, 2010, 48 pages.

Haince, Marie-Claire. « La domestication de l'Autre ou la fabrication de l'“immigrant parfait” », Academia.edu, s.d. [En ligne] Adresse URL : <https://www.academia.edu> (consulté le 10 juin 2024).

Hasshas, David. « Marché du travail et employabilité : conception et définition », Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://revue-isg.com> (consulté le 30 juin 2024).

Hassiba, Ghizlane. « Emploi informel et accès des femmes au marché du travail en Afrique du Nord », Revue Algérienne des Sciences Sociales, CERIST, s.d. [En ligne] Adresse URL : <https://cerist.dz> (consulté le 30 juillet 2024).

Haziza, Lila & Penot, François. « Politiques migratoires et mobilités étudiantes », E-Migrinter, Conférence de Lama Kabbanji, 2020. [En ligne] Adresse URL : <https://openedition.org> (consulté le 30 juin 2024).

Hébert, Francis. Analyse documentaire en milieu universitaire : deux approches générales comparées, Montréal, Université de Montréal, mémoire de maîtrise, 2014, 112 pages. [En ligne] Adresse URL : <https://papyrus.bib.umontreal.ca> (consulté le 16 juillet 2024).

Herradi, Khalid & Baouzil, Laila. « L'écart entre les compétences acquises et les exigences du marché du travail au Maroc », Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales, vol. 8, no 3, 2023.

Hollifield, James F. « The Emerging Migration State », International Migration Review, vol. 38, no 3, 2004, p. 885–912.

Howlett, Michael & Ramesh, M. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*, Oxford, Oxford University Press, 2003, 256 pages.

Idrissi, Brahim I. « Quel apport de la migration Nord-Sud à l'économie marocaine ? », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 4, 2023.

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Rapport annuel au Parlement sur l'immigration, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2022. [En ligne] Adresse URL : <https://www.canada.ca> (consulté le 30 juillet 2024).

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Plan des niveaux d'immigration 2025–2027, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://www.canada.ca> (consulté le 30 juillet 2024).

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Politique en matière d'immigration francophone, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://www.canada.ca> (consulté le 30 juillet 2024).

Institut de la statistique du Québec. Migrations internationales et interprovinciales : Bilan démographique, Québec, Statistique Québec, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://statistique.quebec.ca/fr> (consulté le 30 juillet 2024).

Institut de Recherche sur l'Intégration Professionnelle des Immigrants. Environnements de travail inclusifs et rétention des talents, Montréal, IRIPI, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://www.iripi.ca> (consulté le 12 juillet 2024).

Institut de Recherche sur l'Intégration Professionnelle des Immigrants. Initiatives de formation et intégration professionnelle des immigrants au Québec, Montréal, IRIPI, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://www.iripi.ca> (consulté le 12 juillet 2024).

Institut National de la Recherche Scientifique. Formation et intégration des immigrants : Évolution des pratiques depuis les années 1990, Québec, INRS, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://www.inrs.ca> (consulté le 12 juillet 2024).

Institut du Québec. La reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger, Montréal, IDQ, 2018, 42 pages. [En ligne] Adresse URL : <https://institutduquebec.ca> (consulté le 12 juillet 2024).

Kamano, L., Benimmas, A. & Côté, A. « Les stratégies d'accueil et d'accompagnement des nouveaux arrivants », Cahiers franco-canadiens de l'Ouest, vol. 32, no 1, 2020, p. 35–59. [En ligne] Adresse URL : <https://doi.org/10.7202/1071931ar> (consulté le 29 mai 2024).

Kothari, C. R. Research Methodology: Methods and Techniques, 2<sup>e</sup> éd., New Delhi, New Age International Publishers, 2004, 418 pages.

Krippendorff, K. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology, Los Angeles, Sage Publications, 2018, 472 pages.

Kvale, S. Doing Interviews, Londres, SAGE Publications, 2007, 171 pages.

Kvale, S. & Brinkmann, S. InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing, 3<sup>e</sup> éd., Los Angeles, Sage Publications, 2015, 424 pages.

Labelle, M., Larose, S. & Piché, V. « Émigration et immigration : les Haïtiens au Québec », *Sociologie et sociétés*, vol. 15, no 2, 1983, p. 73–88.

Lam, L. Y. C. L'intégration professionnelle et sociale des réfugiés vietnamiens en Suisse romande, Genève, Université de Genève, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://unige.ch> (consulté le 20 juillet 2024).

Lasswell, H. D. A Pre-view of Policy Sciences, New York, American Elsevier Pub. Co., 1971, 224 pages.

Lebel-Racine, M. Représentations sociales interethniques en région : les cas de Drummondville et de Gatineau, Montréal, INRS, 2008, 250 pages.

Leclerc, M. Les représentations médiatiques de l'immigration, Québec, Université Laval, 2022, 316 pages.

Leedy, P. D. & Ormrod, J. E. Practical Research: Planning and Design, 11<sup>e</sup> éd., New York, Pearson, 2015, 408 pages.

Les Echos. « Les PME désavantagées par rapport aux grandes entreprises », Les Echos, 21 mars 1995. [En ligne] Adresse URL : <https://www.lesechos.fr> (consulté le 31 juillet 2024).

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. Naturalistic Inquiry, Los Angeles, Sage Publications, 1985, 416 pages.

Lopez-Acevedo, G. & Robertson, R. (éds.). Exportations : facteurs d'amélioration du marché du travail dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, Washington, Banque mondiale, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://almanber-ettounsi.com> (consulté le 26 juillet 2024).

Lu, Y. & Hou, F. Travailleurs étrangers au Canada : évolution de la composition et des taux d'emploi des titulaires d'un permis de travail, Ottawa, Statistique Canada, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://doi.org/10.25318/36280001202301000004-fra> (consulté le 29 juillet 2024).

Martial, E., Mefeuto, E. F., & Mgbwa, V. Les logiques de formation et les mécanismes d'insertion des diplômés des universités camerounaises, Douala, Academia, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://www.researchgate.net/publication/371963680> (consulté le 26 juillet 2024).

Maxwell, J. A. Qualitative Research Design: An Interactive Approach, 3<sup>e</sup> éd., Los Angeles, Sage Publications, 2013, 232 pages.

Mayda, A. M., Orefice, G., & Santoni, G. « Immigrés qualifiés : des compétences qui favorisent l'innovation », Economic Review, CEPPII, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://www.cepii.fr> (consulté le 08 juillet 2024).

Mayuto, R. Facteurs d'influence sur l'intention entrepreneuriale des immigrants : vers un modèle intégrateur, Québec, Université Laval, 2021. [En ligne] Adresse URL : <https://ulaval.on.worldcat.org/oclc/1242598813> (consulté le 20 juillet 2024).

Mbikayi, P. M. Immigration et intégration des jeunes migrants congolais au Canada, Montréal, MESRIDS, 2020–2021. [En ligne] Adresse URL : <https://www.mesrids.org> (consulté le 26 juillet 2024).

Mendel, A., & Bardet, M. « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », Revue française de gestion, vol. 2008/10, no. 190, 2008, p. 123–142.

Merriam, S. B. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation, 2<sup>e</sup> éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2009, 336 pages.

Michaud, N. Secrets d'État, Paris, Éditions Montparnasse, 2017, 289 pages.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion du Gouvernement du Québec. Cahier de consultation, Québec, 2014, 78 pages.

Monnot, L. La politique de sélection des immigrants économiques du Québec, Montréal, Na, 2010, 182 pages.

Morel, M., & de Moor, N. « Migrations climatiques : quel rôle pour le droit international ? », *Cultures et Conflits*, no. 88, 2012, p. 61–84.

Morgan, D. L. Focus Groups as Qualitative Research, 2<sup>e</sup> éd., Los Angeles, Sage Publications, 1997, 88 pages.

Nelly, F. I. L. I. P., & Natalia, B. R. A. N. A. §. C. O. Les tendances de la migration de la main-d'œuvre dans le cadre de l'économie de la connaissance, idsi.md, 2021.

Ngo Mayack, J. « L'apport de l'approche qualitative dans l'analyse de la responsabilité contraceptive », *Cahiers québécois de démographie*, vol. 48, no. 1, 2019, p. 11–26. [En ligne] Adresse URL : <https://www.erudit.org/fr/revues/cqd/2019-v48-n1-cqd05651/1073338ar/> (consulté le 07 juillet 2024).

Nikuze, P. Les entreprises québécoises de moins de 50 employés, Québec, Institut de la statistique du Québec, 2020. [En ligne] Adresse URL : <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques> (consulté le 31 juillet 2024).

Obokata, T. Un rapport international récemment publié indique que le programme canadien pour les travailleurs étrangers temporaires est un « terreau fertile » pour l'esclavage contemporain, 2024.

Observatoire des Territoires. Accompagnement personnalisé et intégration des nouveaux arrivants : Stratégies régionales, Observatoire des Territoires, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr> (consulté le 02 juillet 2024).

O’Leary, Z. The Essential Guide to Doing Your Research Project, Londres, Sage Publications, 2014, 370 pages.

Ondoua Biwolé, V., Spence, M., & Ben Boubaker Gherib, J. Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, 2024, 33 pages.

Osman Ali, I. Le rôle des organismes communautaires dans l’intégration socioéconomique des femmes immigrantes en Outaouais, uqo.ca, 2021.

Osorio Ramírez, M. A. La transformation du lien social, 2009.

Ouarrak, A. Parcours d’intégration socioprofessionnelle des personnes réfugiées dans les Laurentides, uqo.ca, 2023.

Pasquier, R. Le pouvoir régional : Mobilisations, décentralisation et gouvernance en France, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://journals.openedition.org/metropoles/4812> (consulté le 03 juillet 2024).

Patton, M. Q. Qualitative Research and Evaluation Methods, 4<sup>e</sup> éd., Los Angeles, Sage Publications, 2015, 832 pages.

Piguet, E. « Les théories des migrations : Synthèse de la prise de décision individuelle », Revue Européenne des Migrations Internationales, vol. 29, no. 3, 2013, p. 141–161. [En ligne] Adresse URL : <https://doi.org/10.4000/remi.6571..>

Porras, F. M. V. S’établir au Québec : Les projets personnels des Latino-Américains travailleurs qualifiés, uqam.ca, 2022.

Proulx, M.-U. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean face à son avenir (Vision 2025), Québec, Presses de l’Université du Québec, 2024. [En ligne] Adresse URL : <https://www.puq.ca/catalogue/livres/saguenay-lac-saint-jean-face-son-1548.html> (consulté le 15 juillet 2024).

Proulx-Chénard, S. Réformes et discours sur l’immigration temporaire : De nouvelles politiques au Québec ?, concordia.ca, 2020.

Rached-d’Astous, M. L’influence du parcours migratoire et des réseaux de solidarité sur le développement des enfants, 2018, 297 pages.

Revue Gestion HEC Montréal. Inclusion et diversité au travail : Des outils pour faciliter l’intégration des personnes immigrantes, Revue Gestion, 2023. [En ligne] Adresse URL : <https://www.revuegestion.ca/inclusion-et-diversite-au-travail> (consulté le 07 août 2024).

Rieuau, G., & de Larquier, G. Les pratiques de recrutement des entreprises : Un pouvoir de segmentation et de valorisation, 2020.

Robert, A., & Sawadogo, A. W. F. (2024). « Les jeunes en emploi peu qualifié pendant la crise sanitaire : Quelles spécificités de leurs trajectoires professionnelles ? », Formation emploi. Revue française de sciences sociales, no. 166, p. 179–205. [En ligne] Adresse URL : <https://www.openedition.org> (consulté le 22 juillet 2024).

Rondeau, K., Paillé, P., & Bédard, E. (2023). « La confection d’un guide d’entretien pas à pas dans l’enquête qualitative », Recherches qualitatives, vol. 42, no. 1, p. 5–29. [En ligne] Adresse URL : <https://doi.org/10.7202/1100242ar> (consulté le 22 juillet 2024).

Rosenberg, B., & Koller, D. The Craft of Research, 4<sup>e</sup> éd., Chicago, University of Chicago Press, 2021, 344 pages.

SALON SME. (2024). Microentreprise, PME, ETI, Grande Entreprise : ce qui les différencie. [En ligne] Adresse URL : <https://www.salonsme.com> (consulté le 31 juillet 2024).

Sani, I. M. M., Matés, R. M. V., & González, R. C. L. Les migrations subsahariennes : un aperçu de l’Afrique de l’Ouest et de la Galice. [En ligne] Adresse URL : <https://www.researchgate.net> (consulté le 31 juillet 2024).

Seidman, I. Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences, New York, Teachers College Press, 2013, 250 pages.

Silverman, D. Doing Qualitative Research, Londres, Sage Publications, 2013, 448 pages.

Simard, M. (2005). « La politique québécoise de régionalisation de l’immigration », Recherches Sociographiques, vol. 37, no. 3, p. 401–425. [En ligne] Adresse URL : <https://www.erudit.org> (consulté le 31 juillet 2024).

Simard, M. (2006). « Inégalités, démocratie et développement », Regards sur les inégalités sociales au Québec, Québec, Les Presses de l’Université Laval, p. 67–90.

Simon, G. Dictionnaire des migrations internationales. Approche géohistorique, Paris, Armand Colin, 2015. [En ligne] Adresse URL : consulté le 8 juin 2025.

Sow, M. O. La qualité de l’emploi chez les immigrants : une analyse selon le parcours migratoire pré-Canada. [En ligne] Adresse URL : <https://www.ulaval.ca> (consulté le 11 juillet 2024).

Statistique Canada. Classification nationale des professions (CNP). [En ligne] Adresse URL : <https://www23.statcan.gc.ca> (consulté le 29 juillet 2024).

Steinbach, M., & Lussier, S. (2013). « L’intégration sociale des élèves issus de l’immigration », Les collectivités locales au cœur de l’intégration des immigrants, Montréal, Les Presses de l’Université du Québec, p. 29–47.

Thibeault, É. Immigration temporaire dans la MRC de Lotbinière : familles et territoire. [En ligne] Adresse URL : <https://www.ulaval.ca> (consulté le 11 juillet 2024).

Thorne, S. (2000). « Data analysis in qualitative research », Evidence-Based Nursing, vol. 3, no. 3, p. 68–70.

Tousignant, P. La même chose autrement : De la différence entre PME et grandes entreprises en matière de formation. [En ligne] Adresse URL : <https://oce.uqam.ca> (consulté le 31 juillet 2024).

Van Winkle, L. (2021). « L'insertion professionnelle dans le cadre de la politique d'immigration du Canada », Annales des Mines – Réalités industrielles. [En ligne] Adresse URL : <https://www.annales.org> (consulté le 11 juillet 2024).

Vatz-Laaroussi, M. Les réfugiés et immigrants dans les régions du Québec : pour un questionnement politique et éthique. [En ligne] Adresse URL : <https://cjf.qc.ca> (consulté le 11 juillet 2024).

Vocalcom. (2024). Les différences majeures entre une PME, une PMI et une grande entreprise. [En ligne] Adresse URL : <https://www.vocalcom.com> (consulté le 31 juillet 2024).

Waidi, E. I. L'immigration francophone africaine en Scandinavie. Le cas de la Norvège, Oslo, Université d'Oslo, 2020. [En ligne] Adresse URL : <https://www.uio.no> (consulté le 11 juillet 2024).

Wenden, C. Mondialisation et régionalisation des flux migratoires. [En ligne] Adresse URL : <https://www.cairn.info> (consulté le 11 juillet 2024).

Y. W. (2020). « Les angles morts de la gestion de la diversité », Les Cahiers de l'IRIPI, no. 1, p. 1–25. [En ligne] Adresse URL : <https://www.eduq.info> (consulté le 11 juillet 2024).

Yin, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods, Los Angeles, Sage Publications, 2018, 312 pages.

## **ANNEXE 1**

### **Guide d'entretien semi-directif**

Ce guide vise à guider les discussions avec trois groupes d'intervenants : les associations représentatives des employeurs, les associations d'immigrants et les autorités régionales. Les interrogations sont organisées pour examiner comment les politiques d'immigration affectent l'intégration des immigrants compétents dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises dans les régions du Saguenay, du Bas-Saint-Laurent et de la Mauricie.

#### **Introduction :**

Présentation de l'étude et explication de la confidentialité des réponses.

#### **Questions :**

##### **I. Associations d'employeur**

1. A titre de représentant de votre association, pouvez-vous nous communiquer quelle est l'évaluation que votre association fait de l'impact des politiques migratoires actuelles sur le recrutement et l'intégration des immigrants qualifiés dans votre région ?

Relance : A titre de représentant de votre association, Quels ajustements ou améliorations votre organisation préconise-t-elle pour favoriser l'attractivité et l'intégration des talents issus de l'immigration ?

2. A titre de représentant, pouvez-vous nous informer du rôle que joue votre association dans la compréhension et l'application des politiques migratoires des entreprises membres ?

Relance : A titre de représentant de votre association, dites-nous quels sont les principaux défis identifiés par vos membres concernant l'application de ces politiques ?

3. A titre de représentant de votre association, Comment votre organisation perçoit-elle le rôle des entreprises (PME et grandes entreprises) de votre région dans l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés ?

Relance : A titre de représentant de votre association, Quels outils ou initiatives votre association crée-t-elle ou juge-t-elle nécessaires pour soutenir les entreprises dans leurs efforts ?

4. A titre de représentant, quelles initiatives spécifiques votre organisation a-t-elle mises en œuvre ou soutenues pour promouvoir l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés au sein des entreprises ?

Relance : A titre de représentant de votre association, dites-nous quel bilan fait votre association des initiatives d'entreprise, plus précisément fait Quels sont les principaux obstacles ou succès rencontrés dans ces initiatives ?

5. A titre de représentant de votre association, selon les analyses menées par votre organisation, dans quelle mesure les politiques migratoires actuelles répondent-elles aux besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre qualifiée ?

Relance : A titre de représentant de votre association, Quels changements politiques préconisent votre association pour mieux répondre à ces besoins ?

## **II. Associations d'immigrants**

### **Introduction :**

Présentation de l'étude et explication de la confidentialité des réponses.

### **Questions :**

1. A titre de représentant de votre association, dites-nous quelle évaluation que faite votre association sur l'impact les politiques migratoires actuelles sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans votre région ?

Relance : A titre de représentant de votre association, Quels sont les besoins ou priorités identifiés par votre organisation pour surmonter les obstacles associés à ces politiques ?

2. A titre de représentant de votre association et au regard du bilan que votre association a fait de ses activités, dites-nous quels services compte-t-elle développer pour aider les immigrants qualifiés à mieux s'intégrer professionnellement dans les PME et grandes entreprises locales ?

Relance : Quels services devraient être renforcés ou développés pour répondre plus efficacement aux besoins des immigrants ?

3. A titre de représentant de votre association, pouvez-vous nous dire la nature de la collaboration que celle-ci attend des entreprises et les employeurs locaux concernant l'embauche et l'intégration des immigrants qualifiés ?

Relance : A titre de représentant de votre association, pouvez-vous nous indiquer quels partenariats ou collaborations supplémentaires que celle-ci entrevoit dans son plan d'action pour améliorer cette relation ?

4. A titre de représentant de votre association, pouvez-vous nous expliquer la position de votre organisation sur les lacunes ou les incohérences des politiques actuelles en matière de reconnaissance des qualifications des immigrants qualifiés ?

Relance : A titre de représentant de votre association, quel soutien ou quelles améliorations politiques votre organisation juge-t-elle nécessaires pour une meilleure reconnaissance des compétences ?

5. A titre de représentant de votre association et au terme de son analyse du circuit d'entrepreneurial de votre région, votre association remarque-t-elle des différences significatives entre les pratiques des PME et des grandes entreprises en matière d'intégration des immigrants qualifiés ? Si oui, quelles sont-elles ?

Relance : A titre de représentant de votre association, pouvez-vous nous expliquer comment votre organisation soutient-elle les efforts spécifiques des PME et grandes entreprises dans ce contexte ?

### **III. Autorités régionales**

#### **Introduction :**

Présentation de l'étude et explication de la confidentialité des réponses.

#### **Questions :**

1. A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », comment la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » évalue-t-elle l'impact des politiques migratoires actuelles sur l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés dans la région ?

Relance : A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », Quels indicateurs ou données la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » utilise-t-il pour mesurer cet impact ?

2. A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », expliquez-nous quel bilan la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » fait-il des initiatives pour soutenir l'intégration des immigrants qualifiés dans les entreprises locales ?

Relance : A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », Quels résultats votre organisme a-t-il observés concernant ces initiatives ?

3. A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », expliquez-nous le rôle que joue « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », dans la coordination ou le soutien des acteurs locaux

(employeurs, associations d'immigrants, etc.) pour faciliter l'intégration professionnelle des immigrants qualifiés ?

Relance : A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » et au regard du bilan de ces initiatives, Quels ajustements la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » entrevoie-t-elle pour renforcer leur efficacité ?

4. A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », expliquez comment la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » considère-t-elle la relation entre les politiques migratoires provinciales ou fédérales et les besoins spécifiques de main-d'œuvre qualifiée dans votre région ?

Relance : A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », dites-nous quelles complémentarités ou quelles incohérences la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » collabore-t-elle ou dénonce-t-elle dans les politiques migratoires provinciales ou fédérales ?

5. A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », expliquez comment la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », soutient-elle les entreprises locales (PME et grandes entreprises) dans leurs efforts d'intégration des immigrants qualifiés ?

Relance : A titre de représentant de la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional », expliquez ce que la « Ville de Trois-Rivières - Division Développement régional » a résolu de faire pour soutenir plus efficacement les entreprises locales ?

## **ANNEXE 2**

Ce mémoire a fait l'objet d'une exemption à l'approbation éthique de la part du CER UQAC.

Le numéro de référence est le **2025-1972**.

## ANNEXE 3

### Méthodologie de recherche

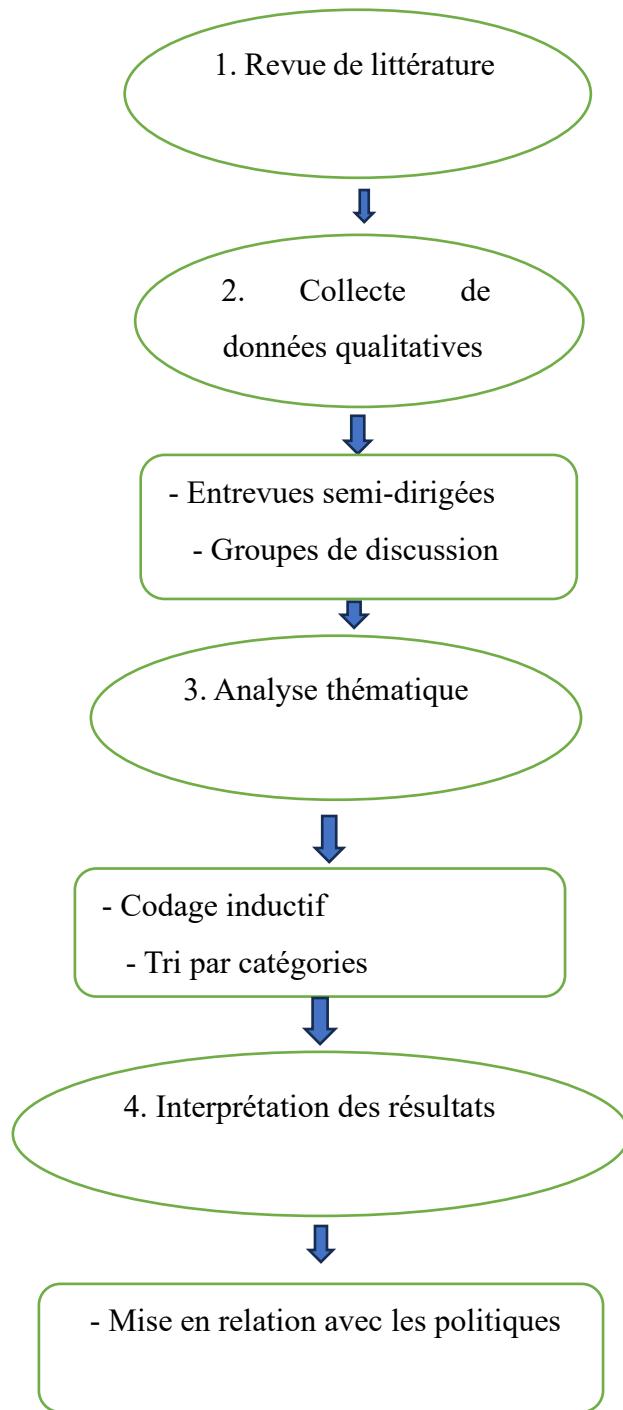


Figure 17 Schéma synthétique de la méthodologie

## ANNEXE 4 :

*Tableau 15 Tableaux Comparatifs Régionaux*

Caractéristique	Saguenay	Bas-Saint-Laurent	Mauricie
<b>PME</b>	Innovation régionale, frein culturel, difficultés d'attraction	Diversification, réseau associatif fort	Transition économique, innovation, obstacles bureaucratiques
<b>Grandes Entreprises</b>	Programmes intégrés (ex. Rio Tinto), diversité limitée, réticence historique	Collaboration PME/GE dynamique, soutien institutionnel	Multinationales plus ouvertes, problème d'alignement avec le marché local
<b>Défis Dominants</b>	Isolement, obstacles à la diversité, adaptation linguistique	Rétention, concurrence PME/GE, accès inégal aux services	Tension logement, inadéquation services/emplois en demande
<b>Innovation RH et attractivité régionale (%)</b>	24,02 %	25,97 %	32,02 %