

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**ÉLABORATION D'OUTILS ET DE PRATIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT
D'UN ORGANISME SANS BUT LUCRATIF : PERSPECTIVES POUR
L'INTÉGRATION**

RAPPORT D'UN PROJET D'ORGANISATION PRÉSENTÉ À

PERPÉTUE MURAMUTSE, ADMINISTRATRICE

PERSPECTIVES POUR L'INTÉGRATION,

MANDANTE

ET À

JACQUES DESBIENS, Ph.D.

CHARGÉ D'ENSEIGNEMENT À L'ÉNAP,

CONSEILLER ACADÉMIQUE

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

RÉDIGÉ PAR :

LAURA NOYER

MATRICULE E0379574

JUIN 2025

Session d'hiver 2025

TABLE DES MATIÈRES

1. REMERCIEMENTS.....	P.4
2. LISTE DES TABLEAUX ET ABRÉVIATIONS.....	P.5
3. RÉSUMÉ.....	P.6
4. INTRODUCTION.....	P.7
5. DESCRIPTION DU MANDAT ET DE L'ORGANISATION	P.9
a. Mandat.....	P.9
b. Mission d'aide à l'intégration des personnes immigrantes au Québec.....	P.9
c. Réunions du conseil d'administration.....	P.10
6. RECENSION DES ÉCRITS.....	P10
a. Bref historique de l'histoire de l'immigration.....	P.10
b. Programmes de financements des organismes communautaires offerts par le MSSS et le MIFI (bailleurs de fonds)	P.11
c. Évolution du rapport entre les organisations sans but lucratif et leurs bailleurs de fonds.....	P.13
d. Nouveau cadre de gestion axée sur les résultats dans les organisations publiques.....	P.16
i. Le modèle Lelerc-Mazouz.....	P.16
ii. Le modèle de Brysson.....	P.17
1. ABC de la planification stratégique.....	P.17
2. Les 2 modèles de planification stratégique.....	P.18
3. Les étapes de mise en place de la planification stratégique.....	P.19
e. Les nouvelles caractéristiques de la gestion des ressources humaines.....	P.19
i. Caractéristiques des gestionnaires et gestion de la diversité.....	P.19
ii. La théorie des ancrs de carrière.....	P.21
7. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION.....	P.23
8. RÉSULTATS.....	P.24
1.Description des résultats obtenus lors de l'étude par rapport à la problématique.....	P.24

i. Modèle de gestion par résultats et type de rapport avec les organisations publiques	P.24
1. Perspectives pour l'intégration.....	P.24
a. Le plan d'affaires (annexe A).....	P.24
b. Les rencontres avec les potentiels bailleurs de fonds.....	P.25
i. Laval économique.....	P.25
ii. Pôle régional d'économie sociale de Laval (PRESL).....	P.26
iii. Rencontre avec le groupe 3737.....	P.27
iv. Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval (CISSS).....	P.28
v. Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC)	P.28
vi. Réunion d'information avec Centraide	P.29
c. Développement d'outils de communication.....	P.29
2. Deux autres organisations sans but lucratif.....	P.29
a. Mise en contexte.....	P.29
b. Questions/réponses aux entrevues.....	P.31
2. Discussion des résultats relativement au point de vue théorique proposé précédemment et par rapport au mandat confié à l'origine.....	P.34
i. Perspectives pour l'intégration.....	P.34
ii. Les deux organismes communautaires.....	P.35
9. DISCUSSIONS ET/OU RECOMMANDATIONS.....	P.39
10. CONCLUSION.....	P.42
11. BIBLIOGRAPHIE.....	P.44
12. ANNEXES.....	P.49
i. ANNEXE A.....	P.49
ii. ANNEXE B.....	P.75

1. REMERCIEMENTS

Dans le cadre de la réalisation de ce projet en organisation et de la rédaction de ce rapport, je remercie les personnes suivantes, pour des raisons distinctes :

Je remercie ma mère, pour son soutien dans l'entreprise et la réalisation de mes projets.

Je remercie mon fils pour sa patience et sa bienveillance dans la réalisation de ce projet.

Je remercie ma collègue et amie, Perpétue, pour son soutien, sa confiance et sa disponibilité.

Je remercie mon professeur et conseiller académique, Monsieur Jacques Desbiens, pour sa disponibilité, ses conseils et son ouverture sur le monde.

Je remercie l'administration de l'École nationale d'administration publique (ENAP) de m'avoir autorisée à réaliser ce projet.

Je remercie les gestionnaires, pour leur disponibilité et leur confiance, durant le processus d'entrevue.

2. LISTE DES TABLEAUX ET ABRÉVIATIONS

-ACA : Action communautaire autonome

-CISSS : Centre intégré de Santé et des services sociaux

-ÉNAP : École nationale d'administration publique

-MIFI : Ministère de l'Immigration, de la francisation et de l'inclusion

-MSSS: Ministère de la Santé et des Services sociaux

-P.I: Perspectives pour l'intégration

-PRESL : Pôle régional d'économie sociale de Laval

3. RÉSUMÉ

Cette recherche-action décrit et analyse les démarches et les enjeux rencontrés pour le développement d'un nouvel organisme sans but lucratif (OSBL), Perspectives pour l'intégration, à Laval, au Québec. Créé par trois fondatrices immigrantes, l'organisme vise à aider les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles à s'intégrer économiquement, socialement et culturellement à la société québécoise. Dans ce cadre, deux outils ont été créés, soit un plan d'affaires et un répertoire des potentiels bailleurs de fonds publics et privés. Également, des rencontres avec certaines organisations publiques ont été réalisées afin de connaître leurs critères de financement. La revue des écrits énonce des cadres de références comme la gestion axée sur les résultats (MAZOUZ, 2017), les rapports entre les organisations publiques et les OSBL (SAVARD et PROULX, 2012); les ancrs de carrières de Schein (BLANCHETTE et Al, 2021). La méthodologie utilisée a été la réalisation d'un questionnaire et de trois entrevues semi-dirigées, avec 3 gestionnaires, de deux organisations sans but lucratif. L'analyse des résultats démontre que les OSBL sont impactés par le mode de gestion axé sur les résultats, appliqué dans les organisations publiques. Également, ces OSBL entretiennent un rapport de sous-traitance avec les bailleurs de fonds, malgré une apparente autonomie. Enfin, les résultats mettent en avant certaines caractéristiques du profil des gestionnaires de ces OSBL. Au final, la recherche de financement, pour une nouvelle OSBL, devrait s'orienter vers le financement privé ou l'autofinancement, dans les premières années d'exercice.

Mots-clés : immigration, organisations sans but lucratif, gestion par résultats, planification stratégique, recherche-action

4. INTRODUCTION

Ce rapport présente le déroulement du projet en organisation effectué au sein de Perspectives pour l'intégration (PI), un organisme sans but lucratif, enregistré le 29 novembre 2024, au Registraire des entreprises du Québec.¹ La mission de l'organisme vise à aider les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles à s'intégrer économiquement, socialement et culturellement à la société québécoise².

En effet, les politiques d'immigration répondent à une réalité démographique et économique, soit le vieillissement de la population et le besoin de main-d'œuvre des entreprises, elle est devenue incontournable³. Cependant, les personnes immigrantes rencontrent des défis d'intégration économique et sociale à la société d'accueil, pour différentes raisons : l'absence de connaissance de la langue française, la non-reconnaissance des acquis et des expériences professionnelles par les employeurs, l'absence de réseau et de connaissance des valeurs et de la culture québécoise (CHICHA, 2012). Ce sont ces problèmes sociaux et économiques qui ont incité trois fondatrices, femmes immigrantes, à fonder cet organisme et à défendre cette mission, à travers une offre de services adaptée à la population immigrante lavalloise. En effet, Laval est la ville qui compte le taux le plus important de personnes immigrantes (31,5 %) dans le classement des régions du Québec après Montréal (33,3 %)⁴. Les bailleurs de fonds publics peuvent-ils financer ces services? Et, si oui, sur quels principes ?

Les modèles de gestion définissent une organisation à travers les notions **d'efficacité, d'efficience et de pertinence** (PROULX, 2010). Plus précisément, la notion d'**efficacité** suppose que les résultats obtenus correspondent aux résultats visés (PROULX, 2010). L'**efficience** fait référence à la mise en place d'un ensemble de termes et de mesures axées sur les moyens

¹ Site Internet du Registraire des entreprises du Québec :

<https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/obtenir-renseignements-entreprise/recherche-registre-entreprises/accéder-registre-entreprises>

² Lettres patentes, Perspectives pour l'intégration, 29 novembre 2025

³ Plan stratégique du MIFI 2023-2027, site Internet du MIFI :

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_2023-2027_integral_MIFI.pdf

⁴ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval :

https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

(PROULX, 2010). Enfin, **la pertinence** signifie que les résultats correspondent aux besoins et aux attentes des citoyens (PROULX, 2010). En effet, l'évolution de l'administration publique, de son fonctionnement bureaucratique vers une gestion de la performance s'est matérialisée par la nouvelle Loi sur la fonction publique (2000) et son cadre de gestion par résultat (MAZOUZ, 2017). De plus, il implique également de nouvelles compétences chez les gestionnaires des administrations publiques qui doivent désormais répondre aux principes de satisfaction de la clientèle, d'efficience et d'efficacité (MAZOUZ, 2017).

De quelles manières les modes de gestion des organisations publiques impactent-ils les organisations sans but lucratif? Quels types de rapports entretiennent les organisations sans but lucratif et ces bailleurs de fonds publics ? Quelles compétences les gestionnaires des organisations sans but lucratif devraient-ils posséder ? À quels défis sont-ils confrontés ?

La première partie de ce travail décrit donc l'organisation (P.I) ainsi que le mandat défini par l'organisme, en fonction de ses besoins et de sa réalité. Ce mandat implique la création de deux outils, soit un plan d'affaires et un répertoire des différents bailleurs de fonds publics et privés. D'autre part, il implique la réalisation de rencontres avec les potentiels bailleurs de fonds publics.

La seconde partie établit le recensement des écrits à travers un bref historique des organisations communautaires; les rapports entre les OSBL et les organisations publiques de financements à travers le modèle de Coston (SAVARD et PROULX, 2012); la gestion par résultats à travers le modèle Leclerc-Mazouz (PROULX, 2010); la gestion de la diversité en ressources humaines et la théorie des ancrs de carrière de Schein (BLANCHETTE et Al, 2021).

La troisième partie de ce rapport énonce la méthodologie, soit une recherche-action, utilisée pour effectuer la cueillette des données, auprès de Perspectives Intégration et de deux OSBL. Puis, l'ensemble de ces données a été analysé en fonction des cadres de références énoncés.

Enfin des recommandations sont proposées aux organisations de fonds publics ainsi qu'aux organisations sans but lucratif.

5. DESCRIPTION DU MANDAT ET DE LA MISSION PERSPECTIVES POUR L'INTÉGRATION

a. Mandat

Le mandat vise à élaborer deux outils pour le développement de l'organisme **Perspectives pour l'intégration**, dans le but final d'effectuer des demandes de fonds auprès d'organismes publics et privés. Il comprend donc les démarches suivantes :

- Rédiger le plan d'affaires de l'OBNL
- Rechercher et établir un outil contenant les données sur les différents bailleurs de fonds publics et privés
- Rencontrer les différents partenaires financiers : groupe 3737, Laval économique, le Pôle régional d'économie sociale de Laval (PRESL).

Les biens livrables sont donc les deux outils les suivants :

- Le plan d'affaires de l'OBNL
- Un répertoire contenant les données sur les différents bailleurs de fonds publics et privés

Il s'agit des premières démarches de développement pour l'organisation dont la date de création est le 29 novembre 2024. L'organisation sans but lucratif est constituée de trois fondatrices qui agissent à titre de membres bénévoles au sein de l'organisation : Laura Noyer, Perpétue Muramutse et Nora Ait Ali. Pour le moment, l'OSBL n'a pas encore de ressources humaines incluant une rémunération salariale.

Le stage s'est déroulé sous la supervision de Madame Perpétue Muramutse, administratrice de l'organisme (biographie détaillée dans le plan d'affaires de Perspectives pour l'intégration, annexe A). Pour des raisons de logistique, le stage s'est déroulé en télétravail, exclusivement. Les échanges avec Madame Muramutse se sont effectués en présentiel, en ligne et par téléphone.

b. Mission d'aide à l'intégration des personnes immigrantes au Québec

La mission de Perspectives pour l'intégration est la suivante⁵ :

⁵ Lettres patentes du 29 novembre 2025, Perspectives pour l'intégration

- Aider les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles à s'intégrer économiquement, socialement et culturellement à la société québécoise ;
- Permettre aux personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles de se loger dans des logements sociaux et/ou communautaires ;
- Aider les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles à faire connaître leur culture, à la société québécoise ;
- Développer des liens interculturels entre les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles et les citoyens et citoyennes issues de la société québécoise ;
- Lutter contre la pauvreté, l'exclusion et la discrimination ;
- Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- Aider les femmes dans leur démarche d'autonomisation ;
- Développer des liens et des partenariats avec d'autres organismes

c. Réunions du conseil d'administration

Deux réunions du conseil d'administration ont été organisées et réalisées, en janvier 2025 et mars 2025. L'ensemble des administratrices étaient présentes. Les réunions ont principalement traité du développement de l'organisme.

6. RECENSION DES ÉCRITS

a. Bref historique de l'immigration au Québec

Les politiques d'immigration, d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes sont des responsabilités partagées entre le gouvernement canadien et le gouvernement québécois⁶. Selon l'Institut de la statistique du Québec, en 2041, toutes les régions administratives du Québec compteraient une proportion de personnes âgées plus élevée qu'en 2020, soit une hausse de 24 % à 81 %⁷. Parallèlement à cette prévision, il existe des besoins de main-d'œuvre non comblés dans différents secteurs d'activités⁸. Dans ce contexte, l'immigration est un des leviers pour pallier aux

⁶ Plan stratégique du MIFI 2023-2027, site Internet du MIFI : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_2023-2027_integral_MIFI.pdf

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

besoins économiques et démographiques, du Québec⁹. Pourtant, malgré ce constat, le taux de chômage des personnes immigrantes nouvellement admises de façon permanente au Québec (cinq ans ou moins) demeure plus élevé que celui de l'ensemble de la population native (7,9 % contre 3,8 % en 2022)¹⁰. De plus, le taux de surqualification dans les emplois occupés est élevé chez les personnes immigrantes : il était de 39,2 % en 2022 chez les personnes immigrantes âgées de 25 à 54 ans, comparativement à 21,8 % pour la population native du même groupe d'âge¹¹. De plus, les femmes immigrantes, en particulier les femmes immigrantes récentes (c.-à-d. celles qui ont été admises au Canada au cours de la période du 1er janvier 2016 au 11 mai 2021) sont scolarisées¹². En 2021, 60,7 % étaient titulaires d'un baccalauréat ou d'un grade supérieur, par rapport à 31,1 % des femmes non immigrantes¹³. Nonobstant cette réalité, l'intégration des femmes qualifiées est plus difficile à cause de la non-reconnaissance des diplômes étrangers par les organisations publiques, de la non-reconnaissance de l'expérience professionnelle acquise à l'étranger et l'absence d'un réseau (CHICHA, 2012). Ces réalités témoignent de difficultés d'intégration qui sont encore présentes malgré les grands besoins du marché du travail¹⁴.

Quelles ressources permettent de financer ces besoins économiques et sociaux ?

b. Programmes de financements des organismes communautaires offerts par le MSSS et le MIFI (bailleurs de fonds)

Au Québec, dans les années 1980, les organisations communautaires et les organisations publiques, partagent des responsabilités et des objectifs communs, qui visent à répondre aux besoins sociaux et économiques de la population québécoise (SAVARD et PROULX, 2012). En 2003, la réforme du ministre Couillard invite les CSSS à conclure des ententes avec les partenaires, dont les organisations communautaires, afin d'offrir des services à la population (SAVARD et PROULX, 2012). Les organismes communautaires issus du secteur de la santé et des services

⁹ Ibidem

¹⁰ Plan stratégique du MIFI 2023-2027, site Internet du MIFI :

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_2023-2027_integral_MIFI.pdf

¹¹ Ibidem

¹² Statistiques Canada :

<https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4652-la-riche-diversite-des-femmes-au-canada>

¹³ Statistiques Canada :

<https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4652-la-riche-diversite-des-femmes-au-canada>

¹⁴ Ibidem

sociaux sont d'ailleurs les plus nombreux (SAVARD et PROULX, 2012). Ils sont notamment financés à travers le programme gouvernemental de financement, soit le programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC)¹⁵. En 1973, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) met en place un programme de soutien aux organismes dont il assumera la gestion¹⁶. Il aide les organismes communautaires en santé et services sociaux à réaliser leur mission, notamment en lien avec leur infrastructure (ex. : local, équipement), le salaire de leurs employés, l'organisation de leurs services et de leurs activités et autres besoins¹⁷. Le PSOC de Montréal vient en aide à près de 550 organismes communautaires¹⁸. Concernant le secteur de l'immigration, le Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) est l'organisation publique qui propose des services en immigration et finance les organisations sans but lucratif, à cet effet¹⁹. En effet, sa mission est de sélectionner les personnes immigrantes qui répondent aux besoins du Québec et de favoriser leur francisation, leur intégration et leur contribution à la prospérité du Québec²⁰. Le MIFI dépend de la Loi constitutionnelle de 1867 et l'Accord immigration Canada-Québec (1991) qui définit la répartition de l'immigration entre la province de Québec et le Canada²¹. Le gouvernement fédéral verse une compensation financière au Québec pour assurer l'accueil et l'intégration des personnes immigrantes²². Le MIFI a également défini les champs d'action dans lesquels il

¹⁵ Site Internet du Centre intégré de la santé et des services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal : <https://ciuss-centresudmtl.gouv.qc.ca/propos/partenariat/soutien-financier-aux-organismes-communautaires-psoc#:~:text=Qu'est%20ce%20que%20le,ex.%20%3A%20local%2C%20%3%A9quipement>

¹⁶ Une petite histoire du PSOC des années 70 à aujourd'hui, 2021, Coalition des Tables régionales des organismes communautaires :

<https://www.cdclaval.qc.ca/bibliotheque?open=96&doc=74>

¹⁷ Ibidem

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Mission et mandats du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration :

<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/immigration/mission-services/mission-mandats#c313807>

²⁰ Ibidem

²¹ Ibidem

²² Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Mission et mandats du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de

l'Intégration : <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/immigration/mission-services/mission-mandats#c313807>

intervient pour les personnes immigrantes, en fonction de leur besoin et des besoins de la société d'accueil (québécoise):

- Contribuer, par l'offre de services d'accueil, de francisation et d'intégration déployée dans l'ensemble des régions du Québec par les neuf directions régionales du MIFI et par son important réseau de partenaires, et par les projets en matière de relations interculturelles :
 - à la pleine participation, en français, des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles à la vie collective, en toute égalité et dans le respect des valeurs démocratiques,
 - à l'établissement durable en région,
 - à la consolidation de relations interculturelles harmonieuses²³;

Les organisations sans but lucratif qui souhaitent être financées par le Ministère de la Santé et des Services sociaux et par le Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration doivent donc proposer des services et des activités qui s'alignent avec le mandat de ces organisations publiques. Quelle est donc la nature de l'interface entre les organismes sans but lucratif et les organisations publiques, plus précisément le MSSS et le MIFI ?

c. Évolution du rapport entre les organisations sans but lucratif et leurs bailleurs de fonds

Selon Coston (1998) il existerait une typologie de rapport entre les organisations publiques et les organisations sans but lucratif qui est la suivante : le rapport de compétition, le rapport de sous-traitance, le rapport de tiers parti, le rapport de coexistence, le rapport de complémentarité et le rapport de coconstruction (SAVARD et PROULX, 2012). Ce rapport aurait évolué entre les années 1980 et 2003 (SAVARD et PROULX, 2012). En effet, les recherches effectuées sur le sujet dans les années 1980 et 1990 démontrent des relations tendues entre les OSBL et les organisations publiques, dans un contexte de rapport hiérarchique (SAVARD et PROULX, 2012). Dans ce cadre, le **rapport de sous-traitance** serait le plus présent entre les organisations sans but lucratif et les

²³ Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Mission et mandats du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration : <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/immigration/mission-services/mission-mandats#c313807>

organisations publiques (SAVARD et PROULX, 2012). Ce rapport se définit avec les critères suivants :

" L'établissement ou l'organisme public est l'acteur central responsable de la planification et de l'organisation des services, mais délègue la livraison de certains services à des organismes du tiers secteur pour une clientèle dont il conserve toutefois la responsabilité (imputabilité). Ce type de rapport fait habituellement l'objet d'une entente écrite liant les deux organisations qui traduit avec précision les engagements des deux parties "24.

En revanche, depuis 2003, les rapports entre OSBL et les organisations publiques se transforment vers un soutien et un encouragement à la contribution des organisations communautaires (SAVARD et PROULX, 2012). Un rapport moins formel et contraignant s'installera entre les deux parties soit le rapport de coexistence qui se définit comme :

" (...) L'établissement ou l'organisme public est sympathique à l'égard des activités des organismes du tiers secteur dans un champ d'activité donné, mais n'est pas nécessairement proactif pour les soutenir. Le rapport se limite souvent à des échanges d'information dans une coexistence non contraignante (...) 25.

D'ailleurs, en 2001, un mouvement collectif qui rassemble plusieurs organismes communautaires crée l'action communautaire autonome (ACA) qui se définit comme telle :

« L'action des citoyens et des citoyennes d'une communauté qui, face à une problématique sociale, décident de s'associer, de s'organiser et d'agir sur leur milieu. Les organismes d'ACA sont créés et administrés par et pour les gens de la communauté "26.

De plus, cette action se matérialise par la mise en place de documents de reconnaissance de ces organismes faisant partie de l'ACA soient une politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, un plan d'action gouvernemental en matière d'action

²⁴ Savard, S., & Proulx, J. (2012). Les organismes communautaires au Québec : De la coexistence à la suppléantarité. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2).

²⁵ Ibidem

²⁶ L'action communautaire en 8 critères, Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal :

<https://riocm.org/wp-content/uploads/2022/01/Outil-ACA-2021-RIOCM.pdf>

communautaire, un cadre de référence en matière d'action communautaire, des cadres normatifs des programmes de soutien et des protocoles d'ententes²⁷.

Cette approche de reconnaissance de l'autonomie des organismes communautaires existe, au sein du MIFI, notamment dans son programme de subvention à la mission²⁸. Plus spécifiquement, elle fait partie de l'une des conditions d'accès au volet I du programme *Reconnaissance et soutien des organismes communautaires autonomes engagés dans les champs de mission du MIFI*²⁹. L'objectif de celui-ci est de reconnaître le rôle et la contribution des organismes communautaires autonomes œuvrant dans les champs de mission du MIFI en leur offrant un appui financier respectueux de leur autonomie³⁰. Ce programme comporte d'autres conditions d'admission comme³¹ :

- Démontrer une stabilité et une continuité d'action dans les activités menées au cours des douze derniers mois dans les domaines relevant prioritairement du MIFI;
- Être un organisme communautaire autonome ou un regroupement national d'organismes communautaires autonomes qui répond aux critères de l'action communautaire autonome suivants :
- Être un organisme à but non lucratif, légalement constitué et dont les objets inscrits à sa charte sont compatibles avec les objectifs du programme et qui répond aux critères d'un organisme communautaire autonome;
- Entretenir une vie associative et démocratique;
- Démontrer un enracinement dans la communauté;
- Être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses orientations et ses pratiques;
- Avoir été constitué à l'initiative de la communauté;
- Poursuivre une mission sociale qui lui est propre et qui favorise la transformation sociale;
- Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée;

²⁷ Ibidem

²⁸ Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, programme de soutien à la mission :

<https://www.quebec.ca/immigration/aide-organismes-integration-immigration/programme-soutien-mission>

²⁹ Ibidem

³⁰ Ibidem

³¹ Ibidem

- Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public. Ce conseil est élu démocratiquement et formé majoritairement de personnes domiciliées au Québec, qui soutiennent l'organisme à titre bénévole.

D'autres critères s'ajoutent pour les organismes qui n'ont pas encore reçu de financement de la part du MIFI³² :

- Présence d'autres organismes bénéficiant du programme sur le territoire ;
- Volume de personnes immigrantes ou de personnes réfugiées ou de minorités ethnoculturelles sur le territoire ;
- Couverture de l'offre de service mentionnée à la section 3.2 (services d'accueil, de soutien à l'installation, à l'intégration et à l'inclusion sociale et économique contribuant à la pleine participation, en français, des personnes immigrantes et des personnes réfugiées à la vie collective, à l'établissement durable en région et à la consolidation de relations interculturelles harmonieuses), et ce, en termes de diversité et de qualité de l'offre.

Enfin, il existe un autre type de rapport entre les organisations publiques et les organisations sans but lucratif, qui pourrait être la phase intermédiaire des deux précédents énoncés, soit le rapport de tiers parti qui se définit comme :

" (...) L'établissement ou l'organisme public se limite ici à établir les orientations et les priorités, et délègue aux organismes du tiers secteur la responsabilité d'organiser la production de services, limitant son influence sur les activités de l'organisme et sur l'utilisation des fonds (...) ³³.

L'évolution du rapport entre les OSBL et les organisations publiques, depuis 2003, concorde avec la mise en place de la nouvelle Loi sur l'administration publique (2000) et de son cadre de gestion axée sur les résultats (PROULX, 2010). En quoi consiste ce nouveau cadre de gestion et de quelle manière modifie-t-il les relations entre les organisations sans but lucratif et les organisations publiques ?

d. Nouveau cadre de gestion axée sur les résultats dans les organisations publiques

i. Le modèle Lelerc-Mazouz

³² Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, programme de soutien à la mission : <https://www.quebec.ca/immigration/aide-organismes-integration-immigration/programme-soutien-mission>

³³ Ibidem

Dans son ouvrage *Management des organisations publiques*, Denis Proulx mentionne qu'une approche en management permet d'étudier une organisation sur la base d'un modèle (PROULX, 2010). L'auteur ajoute que cette démarche fait ressortir des éléments essentiels et que sa qualité est déterminante sur l'analyse et le diagnostic de l'organisation (PROULX, 2010). Dans le même ordre d'idées, au Québec, la Loi sur l'administration publique (2000), impose l'utilisation d'un nouveau cadre théorique de Gestion par résultat (GPR), dans les organisations publiques (MAZOUZ, 2017). Ce cadre de référence, défini, entre autres, dans le modèle de gestion par résultats de Leclerc-Mazouz préconise la présence de quatre éléments principaux dans l'analyse d'une organisation publique (PROULX, 2010). Le premier est **la connaissance de l'organisation**, qui inclut la vision, la mission, la cible de résultats, les ressources et la performance (PROULX, 2010). Cette démarche viserait à optimiser la capacité à comprendre l'organisation, à travers la connaissance de ses forces et de ses faiblesses (PROULX, 2010). Le second élément est *Manager*, à travers la gestion des ressources humaines, l'offre, les ressources et l'interface politico-administrative (PROULX, 2010). Cette action permettrait d'assurer la capacité à livrer des résultats (PROULX, 2010). De plus. Le troisième élément recommande **l'évaluation en continu**, avec comme moyens des cibles de résultats, un cadre de gestion et le changement (PROULX, 2010). Cette procédure viserait la capacité à apprendre de l'organisation, soit identifier les acquis et les améliorations à mettre en place (PROULX, 2010). Enfin, le dernier élément du schéma de Leclerc-Mazouz est l'action de **s'adapter**, par la mise en place de stratégies, de structures, de culture, de leadership, de processus et de projets (PROULX, 2010). Dans ce sens, Kast et Rosenzweig décrivent une organisation comme un système ouvert, en relation avec son environnement (PROULX, 2010). En effet, le contexte dans lequel apparaît la Loi sur l'administration publique (2000) est également celui dans lequel émerge un modèle politique et économique dit néolibéral (MAZOUZ, 2017). De quelle manière mettre en place ce nouveau mode de gestion ? Avec quels outils ?

ii. Le modèle de Brysson

1. ABC de la planification stratégique

Dans le même ordre d'idées, le modèle de Brysson définit la planification stratégique comme " (...) Un effort délibéré et discipliné en vue de prendre des décisions fondamentales et d'agir de façon à modeler et à redéfinir ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et comment elle

fait (...) " ³⁴. Il propose donc un *ABC de la planification stratégique* qui permet à l'organisation de répondre à différentes interrogations préliminaires (LEMIRE, et al, 2015). **Le première est *Où est l'organisation* ?** Celle-ci comprend la connaissance de la mission et des mandats de l'organisation, le structure et les systèmes, les communications, les programmes et services, les personnes et les compétences, le budget et le soutien (LEMIRE, et al, 2015). Ces réponses amènent à transiter vers la seconde question du schéma de Brysson ***Où l'organisation veut-elle aller?*** qui englobe les mêmes éléments de réponse que la première question (LEMIRE, et al, 2015). Enfin, la troisième question est ***Comment y arriver ou passer d'A à B?*** La réponse à cette question est reliée aux éléments sur lesquelles l'organisation doit réfléchir soient le plan stratégique, les technologies de l'information et les plans fonctionnels, les communications, le recrutement et la formation, la restructuration et la réingénierie et les allocations budgétaires (LEMIRE, et al, 2015). La planification stratégique est donc constituée de différents éléments interreliés : concepts, procédures et outils (LEMIRE, et al, 2015).

Quels sont les modèles existants ?

2. Les 2 modèles de planification stratégique

Brysson mentionne deux modèles de planification, soit un modèle rationnel et un modèle de planification de prise de décision politique (LEMIRE et al, 2015). Le premier modèle définit les buts, puis les politiques, les programmes et les actions qui permettent d'atteindre les buts (LEMIRE, et al, 2015). Le modèle planification de prise de décision politique s'interroge sur les défis et les enjeux de l'organisation (LEMIRE, et al, 2015). Ceci étant, certaines recherches ont démontré que les modèles peuvent être parfois complémentaires (LEMIRE et al, 2015). Selon Brysson, la planification stratégique au sein des organisations publiques a pour finalité de soutenir les gestionnaires à plusieurs niveaux et sur plusieurs aspects (LEMIRE, et al, 2015). En effet, elle devrait permettre aux décideurs du secteur public de déterminer les enjeux fondamentaux de l'organisation et des réponses stratégiques requises (LEMIRE, et al, 2015). Aussi, la planification stratégique devrait interroger sur les valeurs et les buts (LEMIRE, et al, 2015). De plus, elle devrait permettre aux décideurs de prendre en compte les éléments externes pouvant agir sur sa mission (LEMIRE, et al, 2015). Aussi, l'ensemble du processus doit considérer les parties prenantes

³⁴ Lemire, L., Charest, E., Martel, G., & Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines* (2e édition). Presses de l'Université du Québec

internes et externes (LEMIRE et al, 2015). La planification stratégique doit également tenir compte du management supérieur, des élus et du personnel administratif (LEMIRE, et al, 2015). Elle doit proposer un espace de confrontation de l'ensemble des parties afin qu'elles s'alignent sur la mise en place du plan stratégique (LEMIRE, et al, 2015). Enfin, la planification stratégique devrait aider les décideurs à s'orienter vers l'action et à se concentrer sur la mise en œuvre rapide des décisions (LEMIRE, et al, 2015).

De quelles manières cette stratégie peut-elle être rapidement mise en place ?

3. Les étapes de mise en place de la planification stratégique

Brysson présente un cycle stratégique qui contient 10 étapes qui proposent un lien entre la stratégie et la mise en œuvre de celle-ci (LEMIRE, et al, 2015). La première est la mise en place d'un processus de planification stratégique (LEMIRE, et al, 2015). La seconde étape consiste à déterminer les mandats organisationnels (LEMIRE, et al, 2015). Puis la troisième attitude vise à clarifier la mission et les valeurs organisationnelles (Lemire, et al, 2015). Aussi, l'organisation publique doit évaluer son environnement interne et externe pour mesurer les forces et les faiblesses et les opportunités et les menaces (LEMIRE, et al, 2015). De plus, il convient de déterminer l'environnement auquel l'organisation publique devra faire face (LEMIRE, et al, 2015). Également, il faudra énoncer des stratégies pour affronter les différents défis (LEMIRE, et al, 2015). Aussi, il faudra réviser et adopter des stratégies ou un plan stratégique (LEMIRE, et al, 2015). Parallèlement, l'organisation publique devra définir une vision organisationnelle (Lemire, et al, 2015). Puis, elle devra également développer un processus efficace de mise en œuvre de celle-ci (LEMIRE, et al, 2015). Pour terminer, l'organisation publique devra réévaluer les stratégies et le processus de planification stratégique (LEMIRE, et al, 2015).

Quel impact ce nouvel environnement a-t-il au sein des organisations publiques? Plus précisément, quels sont les effets de la gestion par résultat sur les gestionnaires des organisations publiques?

e. Les nouvelles caractéristiques de la gestion des ressources humaines

i. Caractéristiques des gestionnaires et gestion de la diversité

Le modèle bureaucratique qui caractérise les organisations publiques, dans les années 1980, disparaît progressivement au profit d'un modèle de gestion par résultat (MAZOUZ, 2017).

Les comportements humains au sein de l'organisation publique connaissent une véritable transformation (MAZOUZ, 2017). Le métier de gestionnaire connaît une transformation d'une gestion hiérarchique à une gestion plus horizontale (MAZOUZ, 2017). Les comportements valorisés et considérés comme positifs sont l'humilité, l'agilité, la curiosité, la communication, la mobilité interne et externe (DANSEREAU, 2016). Les qualités valorisées par le gestionnaire sont également la capacité de créer des liens et de les maintenir (DANSEREAU, 2016). Aujourd'hui, l'un des défis des gestionnaires au sein des organisations publiques est d'inclure cette diversité afin que l'ensemble des employés partagent une vision commune, une mission et des objectifs (SCHERMERHORN, et Al, 2018). En effet, un employé sur trois fera partie de la diversité culturelle, au Canada, en 2031 (SCHERMERHORN, et Al, 2018). La diversité de la main-d'œuvre est définie comme telle :

" (...) résulte des différentes caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, l'origine ethnoculturelle, l'âge, l'état physique et mental, l'orientation sexuelle et l'identité genre (...) la situation matrimoniale et familiale, ou la religion " ((SCHERMERHORN, et Al, 2018).

C'est d'ailleurs une plus-value qui permet une meilleure compétitivité pour les organisations publiques (SCHERMERHORN, et Al, 2018). Celles-ci doivent considérer cette donnée afin de ne pas produire de phénomène de racisme et de discrimination, qui pourraient nuire à l'avancement professionnel de certaines minorités³⁵. La loi sur l'équité en matière d'emploi est d'ailleurs l'une des mesures qui permet l'embauche de minorités visibles au sein des organisations publiques puisqu'elle :

" (...) vise à donner à chaque personne au Canada le même accès au marché du travail. La Loi sur l'équité en matière d'emploi exige également que les employeurs prennent des mesures pour éliminer les obstacles et conserver une représentation proportionnelle dans les milieux de travail pour les membres des groupes désignés suivants : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes racisées (...).³⁶"

³⁵ Discrimination : refus d'accorder aux membres d'un groupe minoritaire des avantages auxquels les autres membres de l'organisation ont droit (Schermerhorn, Uhl-Bien, Osborn, R. N., & Billy, 2018)

³⁶ Site Internet de la Commission canadienne des droits de la personne, Équité en emploi : <https://www.ccdp-chrc.gc.ca/individus/equite-en-matiere-emploi>

Les organisations publiques concernées par cette loi sont les employeurs de 100 employés et plus sous la réglementation fédérale³⁷. La loi mentionne également des droits spécifiques pour les personnes présentant un état physique ou mental particulier (SCHERMERHORN, et Al, 2018). En effet, au niveau fédéral et provincial, la loi garantit l'égalité des chances, à travers la Charte canadienne des droits et libertés de la personne et la Charte québécoise des droits et libertés de la personne (SCHERMERHORN, et Al, 2018). L'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés de la personne stipule que :

" (...) que toutes les personnes au Canada – sans distinction de race, de religion, d'origine nationale ou ethnique, de couleur, de sexe, d'âge ou de déficiences mentales ou physiques – sont égales devant la loi. Par conséquent, les lois et les programmes gouvernementaux ne doivent pas être discriminatoires sur la base de ces motifs (...) "³⁸.

L'Office des personnes handicapées du Québec a pour mission de veiller au respect de la loi (SCHERMERHORN, et Al, 2018) en proposant (...) Une aide personnalisée aux personnes handicapées, à leur famille et à leurs proches dans chacune des étapes de leurs démarches d'accès aux services ³⁹.

Existerait-il in profil idéal pour les gestionnaires ?

ii. La théorie des ancrs de carrière

La théorie des ancrs de carrière est issue des travaux de Schein pour qui les individus vont, tout au long de leur carrière, développer un « concept de sa propre carrière » (BLANCHETTE et Al, 2021). Ce concept s'opère dans l'interaction entre l'individu et son environnement de travail (BLANCHETTE et Al, 2021). L'ancre de carrière se définit comme l'élément obligatoire dans un

³⁷ Site Internet de la Commission canadienne des droits de la personne, Équité en emploi : <https://www.ccdp-chrc.gc.ca/individus/equite-en-matiere-emploi>

³⁸ Site Internet de la Commission canadienne des droits de la personne, Droit des personnes handicapées : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/droits-personnes-handicapees.html>

³⁹ Site Internet de l'Office des personnes handicapées du Québec : <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/participation-sociale-personnes-handicapees/services-information-accompagnement-personnes-handicapees>

choix de carrière (BLANCHETTE et Al, 2021). Trois piliers sont articulés autour du concept de l'ancre de carrière : les talents et habiletés ; les motivations et besoins ; les attitudes et les valeurs (BLANCHETTE et Al, 2021). Selon Schein, il existe huit ancres de carrières (BLANCHETTE et Al, 2021). La première est l'ancre « compétence technique/fonctionnelle », qui oriente le choix de mobilité en fonction d'une opportunité perçue de se perfectionner dans leur domaine (BLANCHETTE et Al, 2021). La seconde est l'ancre de l'autonomie en lien avec ses décisions professionnelles (BLANCHETTE et Al, 2021). La troisième correspond à l'ancre sécurité/stabilité dans laquelle l'individu organise sa carrière autour de la sécurité et non selon une fonction ou un niveau hiérarchique (BLANCHETTE et Al, 2021). La quatrième est l'ancre managériale pour un employé qui oriente sa carrière vers des postes de direction (BLANCHETTE et Al, 2021). L'exercice d'un poste technique peut conduire à cette finalité (BLANCHETTE et Al, 2021). La cinquième est l'ancre de la créativité dans laquelle les décisions de carrière vont s'orienter vers le besoin de création (BLANCHETTE et Al, 2021). La sixième ancre est celle du dévouement en rapport avec des valeurs avant toute prise de décisions. L'activité professionnelle est orientée par les valeurs personnelles et, est perçue comme une cause (BLANCHETTE et Al, 2021). La septième ancre correspond à celle du défi, de la compétition et des obstacles à dépasser (BLANCHETTE et Al, 2021). Enfin, la huitième ancre correspond au style de vie soit un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée comme élément essentiel dans leurs décisions de carrière (BLANCHETTE et Al, 2021). Aussi, l'auteur parle de la carrière protéenne dans laquelle chaque individu a une ancre de carrière, stable, dite « dominante », affirmant ce qui est réellement important pour lui en matière de carrière (BLANCHETTE et Al, 2021). Cependant, d'autres théoriciens comme Lévy-leboyer et Martineau remettent en cause le principe de l'ancre unique et reconnaissent mentionnent l'existence de plusieurs ancres qui changent tout au long de la vie professionnelle (BLANCHETTE et Al, 2021). Il existe donc une ou plusieurs ancres secondaires (BLANCHETTE et Al, 2021). L'ancre internationale correspondrait à la caractéristique des individus ancrés « international », à la recherche de nouvelles expériences et de nouveaux environnements (pays, cultures) qu'ils vont mettre au centre de leur projet professionnel (BLANCHETTE et Al, 2021).

Quels liens peuvent être effectués entre cette revue des écrits et les besoins énoncés dans le mandat donné par Perspectives Intégration ? C'est l'objet du paragraphe suivant.

7. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET D'INTERVENTION

La méthode utilisée dans ce travail est une recherche-action qui se définit comme :

(...) Une stratégie d'intervention dynamique à caractère social; elle vise donc principalement le changement au travers d'une démarche de résolution de problèmes susceptible de contribuer à améliorer une situation jugée problématique. Ciblant des besoins concrets, elle se distingue d'autres types de recherches par son mode de cogestion : chercheurs et acteurs sociaux sont partenaires dans toutes les étapes de la recherche (...) ⁴⁰.

En effet, il s'agit, comme indiqué dans le mandat initial, d'aider l'organisme Perspectives pour l'intégration à développer des outils (plan d'affaires et répertoire de bailleurs de fonds potentiels) afin d'accéder à du financement public, pour ses activités offertes aux personnes immigrantes. Ce mandat s'effectue avec la consultation et l'accord des deux autres administratrices.

D'une part, la cueillette de données se trouve dans le plan d'affaires (annexe A) et le répertoire des organismes publics offrant du financement pour les services auprès des personnes immigrantes (Annexe B). D'autre part, elle s'est également réalisée dans le cadre des différentes rencontres effectuées avec les potentiels bailleurs de fonds publics.

Aussi, une autre cueillette de données s'est effectuée suite à la rédaction d'un questionnaire pour une entrevue semi-dirigée avec des gestionnaires d'OSBL. Ce questionnaire a pour objectif d'identifier l'interface entre les organismes sans but lucratif et les organisations publiques (bailleurs de fonds) qui financent leurs activités. D'autre part, il a pour objectif également d'identifier les défis des gestionnaires d'OSBL, dans l'exercice de leur fonction.

Enfin, une analyse sera réalisée par rapport au cadre de gestion par résultats, énoncé dans le modèle Lelerc-Mazouz (MAZOUZ, 2017) au sein de P.I et des deux OSBL. Aussi, seront analysés les différents types de rapport entre les organisations publiques (bailleurs de fonds), P.I et les deux OSBL étudiées, selon la théorie de Jennifer M. Coston (SAVARD et PROUXL, 2012). Enfin, seront exposées les types d'ancres de carrière des gestionnaires d'OSBL selon la théorie de Schein appartiennent les gestionnaires (BLANCHETTE et Al, 2021).

⁴⁰ Morrissette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35–49

Quels sont donc les résultats de cette recherche-action ?

8. RÉSULTATS

1. Description des résultats obtenus lors de l'étude par rapport à la problématique

Les résultats sont énoncés en deux parties distinctes. La première partie est en lien avec l'organisme Perspectives pour l'intégration, par rapport à ses spécificités. La première est que l'organisation est récente puisqu'elle n'existe que depuis le 29 novembre 2024⁴¹. La seconde particularité de P.I est qu'elle ne perçoit pas encore de financement public, pour les services offerts. La seconde partie correspond aux résultats des deux autres OSBL pour lesquelles trois gestionnaires ont été interrogés dans le cadre d'une entrevue semi-dirigée.

Un rappel de la problématique peut être dressé, à ce stade du rapport., telle qu'énoncé dans l'introduction :

De quelles manières les modes de gestion des organisations publiques impactent-ils les organisations sans but lucratif? Quels types de rapports entretiennent les organisations sans but lucratif et ces bailleurs de fonds publics ? Quelles compétences les gestionnaires des organisations sans but lucratif devraient-ils posséder ? À quels défis sont-ils confrontés ?

i. Modèle de gestion par résultats et type de rapport avec les organisations publiques :

1. Perspectives pour l'intégration

a. Le plan d'affaires (annexe A)

Un rappel peut être fait sur les quatre éléments qui définissent une organisation publique, dans le schéma Leclerc-Mazouz : **la connaissance de l'organisation, *Manager*, l'évaluation en continu**, et la capacité de **s'adapter** (PROULX, 2010). Pour l'organisme Perspectives pour l'intégration, les résultats, en rapport à ces caractéristiques, sont dans le plan d'affaires (annexe A, modèle remis par Laval économique⁴²).

- Connaissance de l'organisation

⁴¹ Lettres patentes, Perspectives pour l'intégration, 29 novembre 2025

⁴² Site Internet de Laval économique, Qui sommes-nous?

<https://lavaleconomique.com/a-propos/qui-sommes-nous/>

Le plan d'affaires de Perspectives pour l'intégration décline l'ensemble des éléments de l'organisation à travers sa mission, ses valeurs, ses produits et services, son étude de marché, sa stratégie de partenariats, son analyse technique et financière (annexe A).

- **Manager**

Le plan d'affaires de Perspectives pour l'intégration décrit la planification des ressources humaines (internes et externes) pour les 3 prochaines années (annexe A).

- **Évaluation continue**

Le plan d'affaires de Perspectives pour l'intégration prévoit une stratégie *marketing* qui lui permettra d'évaluer ses services et l'intérêt des futurs bénéficiaires (annexe A).

- **Adaptation**

Le plan d'affaires de Perspectives pour l'intégration (annexe A) prévoit un processus d'adaptation continue, à travers la planification sur trois années des ressources humaines et/ou de son plan de communication (*marketing*)

Quel type de relation P.I entretient-elle avec les potentiels bailleurs de fonds publics ?

b. Les rencontres avec les potentiels bailleurs de fonds

Plusieurs rencontres avec des partenaires publics ont été réalisées, comme prévu dans le mandat. Celles-ci avaient pour objectifs de :

- Présenter les services de PI
- Connaître les services existants sur le territoire pour le financement de projets
- Développer des partenariats.

i. Laval économique

Laval économique est une organisation publique, située dans la ville de Laval, dont la mission est la suivante⁴³ :

⁴³ Site Internet de Laval économique, Qui sommes-nous?
<https://lavaleconomique.com/a-propos/qui-sommes-nous/>

" Être un groupe d'experts en solutions d'affaires pour les entreprises lavalloises qui souhaitent accélérer leur développement de façon innovante, responsable et durable, et pour celles qui désirent s'implanter à Laval "44.

L'organisme détient plusieurs partenaires gouvernementaux comme le MIFI, Services Québec, le ministère de l'Économie et de l'Innovation, Développement économique Canada pour les régions du Québec, Investissement Québec, le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec45.

Deux rencontres ont eu lieu, en janvier 2025, en ligne, avec une conseillère en développement. Ces rencontres ont permis de déterminer que Laval économique finance les organisations sans but lucratif détentrice d'un volet d'économie sociale incluse dans leur plan d'affaires46. Cette vision se justifie, pour accroître l'autofinancement des organismes sans but lucratif47. Par conséquent, elle permet de réduire la dépendance aux financements publics variable, selon le contexte économique et politique du gouvernement du Québec48. Enfin, les rencontres ont également servi de référencement vers un autre organisme, le Pôle d'économie sociale de Laval, qui propose du financement aux organisations sans but lucratif localisées à Laval.

ii. Pôle régional d'économie sociale de Laval (PRESL)

Une rencontre a eu lieu, en ligne, en janvier 2025, avec un conseiller à l'entrepreneuriat collectif et à l'innovation sociale du Pôle régional d'économie sociale de Laval. La mission du PRESL est la suivante:

" Le Pôle régional en économie sociale de Laval (PRESL) est un organisme incorporé dont la mission est de consolider et veiller à l'essor du réseau des entreprises d'économie sociale. Un regroupement volontaire d'entreprises et d'organismes provenant de différents secteurs d'activités

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Site Internet de Laval économique, Partenaires gouvernementaux : <https://lavaleconomique.com/partenaires-gouvernementaux/>

⁴⁶ Rencontre avec Catherine Lemyre, conseillère en développement à Laval économique, janvier 2025, en ligne.

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Ibidem

reliés à l'économie sociale, le PRESL est composé majoritairement d'entreprises d'économie sociale ⁴⁹.

Le conseiller a également établi une mise en relation entre P.I et un organisateur communautaire du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval. Cette démarche vise à connaître les autres organismes qui offrent des services d'intégration et d'accueil des personnes immigrantes, sur le territoire de Laval. Aussi, elle permettra de connaître les possibilités de financement⁵⁰.

iii. Rencontre avec le groupe 3737

Une rencontre avec le groupe 3737 a eu lieu, au sein de leur bureau, en janvier 2025⁵¹. La mission de l'organisme est de :

" (...) générer de la richesse à travers des projets entrepreneuriaux portés par des individus issus de la diversité ethnoculturelle. Il incarne la fierté de l'accomplissement personnel et de l'indépendance économique, offrant l'opportunité de s'intégrer pleinement dans la société canadienne tout en préservant son identité ethnique (...) "⁵².

La rencontre a eu lieu avec la directrice de l'innovation sociale et de la gestion financière qui a informé Perspectives pour l'intégration des différents programmes existants au sein du groupe 3737. Elle a également mentionné que l'organisme continue de proposer un accompagnement aux entrepreneurs privés et les organisations sans but lucratif grâce à huit programmes gratuits de soutien entrepreneurial et une initiative « Appuyer les Communautés noires du Canada » (IACNC) visant à apporter une contribution significative aux entrepreneurs de la diversité ethnoculturelle⁵³. De plus, il organise sept événements chaque année, comprenant des ateliers-conférences, des sessions de pitches, des GALA avec remises de prix, et des événements de réseautage d'affaires⁵⁴. Enfin, le Groupe 3737 a développé la plateforme numérique créée par et pour des entrepreneurs et professionnels issus de la diversité ethnoculturelle, appelé « la

⁴⁹ Site Internet du Pôle régional d'économie sociale de Laval, Qui sommes-nous ?:

<https://www.economiesocialelaval.com/pole-regionale-2/>

⁵⁰ Ibidem

⁵¹ Rencontre avec Yamina Sidane, directrice Innovation sociale et gestion financière, groupe 3737

⁵² Site Internet du groupe 3737, À propos :

<https://groupe3737.com/a-propos/>

⁵³ Site Internet du groupe 3737, À propos :

<https://groupe3737.com/a-propos/>

⁵⁴ Ibidem

Communauté⁵⁵. Par contre, il n’y a plus de financement disponible pour les organisations sans but lucratif. La directrice a dirigé Perspectives pour l’intégration vers la fondation Chagnon ainsi que l’incubateur Défi Montréal.

iv. Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval (CISSS)

En février 2025, une rencontre a eu lieu, en ligne, avec deux organisateurs communautaires du CISSS de Laval. L’objectif de la rencontre était de présenter l’organisme Perspectives pour l’intégration, d’une part⁵⁶. D’autre part, la rencontre visait à comprendre les services offerts par le CISSS dans l’accompagnement de nouvelles organisations sans but lucratif, à Laval. Dans le cadre de cette rencontre, les organisateurs communautaires ont fourni une source d’informations importante, dont le répertoire des organismes de Laval. Aussi, les organisateurs ont informé de l’importance que le conseil d’administration soit composé d’un minimum de 5 membres afin d’être reconnu par la Ville de Laval et de bénéficier, d’un prêt pour un espace de bureau. Mais également, les organisateurs ont partagé la liste des Tables de concertation en lien avec l’immigration, à Laval. Ils ont également précisé que des interventions ponctuelles ou fréquentes sont accessibles pour les OSBL qui ne perçoivent aucun financement public pour l’accompagnement au développement⁵⁷.

Les organisateurs communautaires présents lors de cette rencontre n’avaient pas les compétences pour détailler les conditions de financement offertes dans le cadre du programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC).

v. Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC)

Une rencontre d’information a eu lieu en avril 2025, en ligne, sur les conditions de financement du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC)⁵⁸. La rencontre a permis de savoir que ce programme ne finance pas les organismes communautaires à la mission, dans leur première année de création⁵⁹. En effet, les organismes doivent prouver qu’ils ont réalisé

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ Rencontre avec Nathalie Chevette et El Hadj Diaw, organisateurs communautaires du CISSS de Laval, le 19 février 2025, en ligne

⁵⁷ Ibidem

⁵⁸ Rencontre d’information sur le Programme de soutien aux organismes communautaires, le 10 avril 2025, en ligne

⁵⁹ Ibidem

différentes activités durant plusieurs mois d'exercice⁶⁰. Ils doivent également avoir été financés par d'autres bailleurs de fonds, afin de prouver leur légitimité⁶¹.

vi. Réunion d'information avec Centraide

Une rencontre a eu lieu avec Centraide en avril 2025. L'objectif de la rencontre était d'informer les organismes sur la mission et les types de financement offerts par la fondation⁶². En effet, contrairement aux rencontres évoquées précédemment, Centraide est une fondation. De plus, un nouvel organisme sans but lucratif a la possibilité d'effectuer une demande de financement, dès la première année de sa création, aux dates limites énoncées par la fondation. Les principes énoncés sont valides sur l'ensemble du territoire québécois⁶³.

c. Développement d'outils de communication

Plusieurs éléments de communication ont été réalisés afin de développer Perspectives pour l'Intégration, soit :

- Le logo de l'organisme
- Les adresses courriel de l'organisme : info@perspectivesintegration.com et bonjour@perspectivesintegration.com
- La mise en place d'une ligne téléphonique pour l'organisme
- La recherche de partenaires pour la création du site Internet de l'organisme

Les relations avec les organisations publiques rencontrées (Laval économique, PRESL, groupe 3737, programme de soutien aux organismes communautaires, CISSS de Laval) se limitent à des échanges d'informations et à un référencement vers d'autres ressources, pour le moment.

2. Deux autres organisations sans but lucratif

d. Mise en contexte

Une entrevue semi-dirigée individuelle a été réalisée avec trois gestionnaires au sein de deux organismes communautaires. Pour une question de temps, les organismes communautaires ont été choisis pour l'accessibilité à leurs gestionnaires, d'une part. Également, parce qu'ils perçoivent des subventions de la part du MSSS et/ou du MIFI, qui sont les deux bailleurs de fonds

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ Ibidem

⁶² Rencontre d'information sur le financement de Centraide Laurentides, le 22 avril 2025, en ligne

⁶³ Ibidem

susceptibles de financer les services de P.I. Les secteurs d'activités sont l'itinérance, le secteur du loisir et de l'immigration :

- Deux gestionnaires travaillent dans le secteur de l'itinérance, dans la région des Laurentides
- 1 gestionnaire travaille dans le secteur des loisirs, dans la région de Montréal.

Deux entrevues ont été réalisées en présentiel, au sein de l'organisme, avec les gestionnaires. Cette méthode a pour avantage de récolter des informations et des témoignages en respectant l'interlocuteur dans son propre cadre de référence, à travers l'utilisation de son propre vocabulaire, par exemple (QUIVY et CAPENHOUDT, 2006).

Une des gestionnaires coordonne quinze employés, qui exercent différents quarts de travail, de jour, de soir et de nuit. Elle a accordé un temps de réponse plus long puisque l'entretien s'est réalisé, en après-midi, qui correspond à un moment plus calme dans son organisation du travail. Elle occupe cette fonction depuis moins d'un an au sein de l'organisme.

La seconde gestionnaire a accordé une entrevue plus courte, puisqu'elle a eu lieu en matinée, ce qui correspond aux heures de préparation des plats pour les différents bénéficiaires. Elle occupe cet emploi au sein de l'organisme depuis moins de cinq ans et coordonne des employés qui présentent différentes caractéristiques. Certains sont embauchés avec des contrats réguliers. D'autres sont embauchés par le biais de contrats subventionnés par Services Québec, pour différents motifs, dont l'éloignement au marché du travail. Enfin, certains employés appartiennent au programme d'aide et d'accompagnement social (PASS) défini comme tel :

" Les Programmes d'aide et d'accompagnement social (PAAS) s'inscrivent dans un continuum de services offerts par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS). Ils s'adressent aux prestataires des programmes d'aide financière de dernier recours ou du programme de revenu de base qui, compte tenu de leur profil socioprofessionnel, requièrent un soutien et un accompagnement particuliers comme prévu à l'article 15 de la Loi et du Règlement sur l'aide aux personnes et aux familles (art. 15 LAPF) "64

Enfin, l'équipe de ce département est composée de bénévoles, dont des individus qui effectuent des travaux compensatoires suite à une décision judiciaire.

⁶⁴ Site Internet du gouvernement du Québec. Programme d'aide et d'accompagnement social : https://www.accueil.servicesquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_ServicesQC/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_13_PAAS_Action/5_13_1_PAAS_Action/Guide_PAAS_Action.pdf

La troisième entrevue a été réalisée par échanges de courriels, pour une question de disponibilité et de temps. La répondante est une directrice générale d'un centre de Loisirs, dans un quartier qui comptabilise une forte population immigrante, soit 42.7% de la population totale en 2021⁶⁵. Elle occupe ce poste depuis moins de cinq ans. Dans ce cadre, il existe moins de souplesse et une plus grande directivité des questions, pour les gestionnaires (QUIVY et CAPENHOUDT, 2006).

Pour terminer, chacune des questions posées aux gestionnaires est en lien avec l'un des quatre éléments essentiels du schéma Leclerc-Mazouz (PROULX, 2010).

b. Questions/réponses aux entrevues

Dans ces tableaux, le terme *gestionnaire 1* correspond à la première gestionnaire interrogée au sein de l'OSBL luttant contre itinérance. L'appellation *gestionnaire 2* fait référence à la seconde gestionnaire interrogée au sein du même organisme, qui supervise une équipe de quinze personnes. Enfin, *gestionnaire 3* renvoie à la directrice générale du dernier organisme offrant des services dans le secteur du loisir. Les termes retranscrits dans les tableaux correspondent exactement aux énoncés des gestionnaires.

Question 1 : L'organisme est-il membre d'une table de concertation ou d'un regroupement local ou national (en lien avec l'élément *Connaissance de l'organisme*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?

Réponses :

Gestionnaire 1	Gestionnaire 2	Gestionnaire 3
Oui. Membre de tables de concertation locale (logement, itinérance, santé et sécurité mieux être, 15-25 ans, aînés, mesures d'urgence)	Oui. Table sur la pauvreté alimentaire.	Oui. La Table de quartier, la Corporation de développement communautaire et ses comités et tables, le RSLQ, la FQCCL, l'Association des camps du Québec, AHGCQ, Table des camps de jour de l'arrondissement.

⁶⁵ Portrait de l'immigration, Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, Gouvernement du Québec : <https://www.donneesquebec.ca/recherche/dataset/vmtl-portrait-thematique-sur-l-immigration/resource/4420f183-b63e-4b73-9ac3-79a800f28f43>

**Question 2 : Quelles organisations publiques financent les services offerts par l'organisme?
(En lien avec l'élément *Connaissance*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?**

Réponses :

Gestionnaire 1	Gestionnaire 2	Gestionnaire 3
Programme de soutien aux organismes communautaires, Centre Intégré de la santé et des services sociaux	Gouvernement provincial, fédéral	La Ville de Montréal, le ministère de l'Éducation (provincial), le ministère de la Famille (provincial), le gouvernement fédéral avec Emploi Été Canada.

Question 3 : Quelles sont les compétences requises pour un gestionnaire d'organisme communautaire (en lien avec l'élément *Manager*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?

Réponses :

Gestionnaire 1	Gestionnaire 2	Gestionnaire 3
Détenir une base en intervention, comprendre les besoins de la population, comprendre les enjeux, organisation, innovation, détenir une bonne écoute, ouverture d'esprit,	trouver des solutions rapides, détenir une approche sociale	Gestion des ressources humaines, la planification, la connaissance des dynamiques avec les bailleurs de fonds et de la concertation locale, connaissance des besoins de la population.

Question 4 : Quels sont les défis d'un gestionnaire d'organisme communautaire en lien avec les exigences des bailleurs de fonds (en lien avec l'élément *Manager*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?

Réponses :

Gestionnaire 1	Gestionnaire 2	Gestionnaire 3
Ne pas travailler systématiquement avec l'ensemble des employés (travail de nuit pour certains), ne pas connaître l'ensemble des paramètres mentionnés dans les ententes de services avec les bailleurs de fonds	Réduire les coûts de production, rendre des comptes,	Il faut qu'un bon gestionnaire soit comptable, avocat, spécialiste en ressources humaines, négociateur, politicien et ait un esprit communautaire. Difficile de trouver une personne qui fait tout, mais c'est la réalité, car pas assez de financement pour engager une personne pour chaque département

Question 5 : Comment les gestionnaires de l'organisme répondent-ils aux exigences des bailleurs de fonds (en lien avec l'élément *Évaluation en continu*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?

Réponses :

Gestionnaire 1	Gestionnaire 2	Gestionnaire 3
Saisir de données pour les statistiques à remettre aux bailleurs de fonds, apprentissage des outils proposés par les bailleurs de fonds.	Reddition de compte.	En regardant les critères et si on veut le financement nous devons nous adapter.

Question 6 : À quels critères devrait répondre un organisme afin d'être financé par une organisation publique (en lien avec l'élément *s'adapter*, schéma Leclerc-Mazouz PROULX, 2010) ?

Réponses :

Gestionnaire 1	Gestionnaire 2	Gestionnaire 3
Avoir 1 mission qui solutionne 1 problème social, selon la région	Toucher le plus de personnes possible, travailler avec une population vulnérable.	Pertinence, besoins de la communauté, réalisme, capacité de résultats, vision à long terme

2 Discussion des résultats relativement au point de vue théorique proposé précédemment et par rapport au mandat confié à l'origine.

i. Perspectives pour l'intégration

Dans un premier temps, le plan stratégique (annexe A) crée pour Perspectives pour l'intégration respecte les quatre éléments contenus dans le schéma proposé par Leclerc-Mazouz (PROULX, 2010). Ce constat peut se justifier par le fait que le modèle a été transmis par Laval économique⁶⁶, qui est un bailleur de fonds public, afin qu'il réponde ses critères de financement.

Cette analyse permet d'établir un lien direct avec les rapports entre les bailleurs de fonds publics et Perspectives pour l'intégration qui a suivi, avec assiduité, les recommandations des potentiels bailleurs de fonds publics (SAVARD et PROULX, 2012). En effet, la première référence a été effectuée par Laval économique, pour une rencontre avec le PRESL. Puis, ce dernier bailleur de fonds public a suggéré à P.I une rencontre avec un organisateur communautaire du CISSS de Laval, pour des informations sur les possibilités de financement. Enfin, les organisateurs communautaires du CISSS de Laval ont fourni des informations sur les ressources existantes dans le quartier et les partenaires à rencontrer. Par rapport à la théorie de Coston (SAVARD et

⁶⁶ Site Internet du Pôle régional d'économie sociale de Laval, Qui sommes-nous ? : <https://www.economiesocialelaval.com/pole-regionale-2/>

PROULX, 2012), il s'agit donc d'un rapport moins formel et contraignant s'installera entre les deux parties soit le rapport de coexistence (SAVARD et PROULX, 2012) qui se définit comme : " (...) L'établissement ou l'organisme public est sympathique à l'égard des activités des organismes du tiers secteur dans un champ d'activité donné, mais n'est pas nécessairement proactif pour les soutenir. Le rapport se limite souvent à des échanges d'information dans une coexistence non contraignante (...) ⁶⁷.

Enfin, en lien avec la théorie des ancrs de carrières de Schein (BLANCHETTE et Al, 2021), le travail de développement de Perspectives pour l'intégration dénote plusieurs ancrs de carrières, chez les fondatrices. Le plan d'affaires (annexe A) énonce que l'organisme a été constitué par l'initiative de trois femmes immigrantes, résidentes de Laval, qui ont une expérience personnelle, professionnelle et/ou bénévole en lien avec l'accueil et l'intégration des personnes immigrantes au Québec. Elles souhaitent aussi lutter contre la discrimination systémique envers les femmes immigrantes et contribuer à l'accès de femmes immigrantes à des postes de gestion et de direction, qui correspondent à leurs compétences, à leurs aptitudes et à leur formation (CHICHA, 2012). Par conséquent, la première ancre de carrière serait orientée vers des *valeurs personnelles et une cause* (BLANCHETTE et Al, 2021) qui correspond à l'intégration des personnes immigrantes à la société québécoise. Aussi, l'analyse de cette démarche démontre une ancre de carrière en lien avec l'autonomie par rapport aux décisions professionnelles (BLANCHETTE et Al, 2021). De plus, une *ancre managériale* (BLANCHETTE et Al, 2021) est également existante en lien avec sa les postes de direction ou décisionnels (au sein du conseil d'administration). Enfin, l'ancre du défi, de la compétition et des obstacles à dépasser (BLANCHETTE et Al, 2021) est également identifiable dans cette démarche, chez les trois fondatrices.

Quelle analyse peut-être faire avec les résultats des deux autres organisations communautaires ?

ii. Les deux organismes communautaires

Analyse de la réponse à la question 1 : L'organisme est-il membre d'une table de concertation ou d'un regroupement local ou national (en lien avec l'élément *Connaissance de l'organisme*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX 2010)?

⁶⁷ Savard, S., & Proulx, J. (2012). Les organismes communautaires au Québec : De la coexistence à la complémentarité. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2).

L'ensemble des gestionnaires a identifié les tables de concertation auxquelles elles appartiennent. Il y a donc une bonne *connaissance de l'organisation* (PROULX, 2010) ou plutôt de leur projet, chez les deux premières gestionnaires. La troisième gestionnaire, qui exerce la fonction de directrice générale a énoncé l'ensemble des tables auxquelles l'organisme appartient, soit une vision globale.

Analyse de la réponse à la question 2 : Quelles organisations publiques financent les services offerts par l'organisme (en lien avec l'élément *Connaissance* schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?

L'ensemble des répondantes a identifié les organisations publiques par lesquelles leur organisation est financée pour offrir des services à la population. Il y a donc une bonne *connaissance de l'organisation* (SAVARD et PROULX, 2012), par projet, pour les deux premières gestionnaires. La fonction de direction générale qu'occupe la troisième gestionnaire lui permet d'avoir un accès global aux bailleurs de fonds de l'organisation.

Analyse de la réponse à la question 3 : Quelles sont les compétences requises pour un gestionnaire d'organisme communautaire (en lien avec l'élément *Manager*, schéma Leclerc-Mazouz PROULX, 2010)?

Les réponses de la gestionnaire 1 permettent d'identifier les services dont elle est responsable, soit un centre d'hébergement dans lequel les employés doivent faire de l'intervention auprès de la clientèle. Les réponses de la gestionnaire 2 donnent des indications claires sur son ancre de carrière, comme cela sera analysé dans les prochains paragraphes (BLANCHETTE et Al, 2021). Les réponses de la gestionnaire 3 dénotent une approche de direction générale, qui détient une approche globale du rôle de gestionnaire d'organisme communautaire en lien avec les critères du MIFI⁶⁸(programme de subvention à la mission) et des autres bailleurs de fonds publics évoqués dans les résultats précédents.

⁶⁸Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, programme de soutien à la mission :

<https://www.quebec.ca/immigration/aide-organismes-integration-immigration/programme-soutien-mission>

Analyse de la réponse à la question 4: Quels sont les défis d'un gestionnaire d'organisme communautaire en lien avec les exigences des bailleurs de fonds (en lien avec l'élément *Manager*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?

On peut observer qu'aucune des gestionnaires interrogées n'évoque de défi en gestion de la diversité culturelle. En effet, les deux premiers gestionnaires font partie d'un organisme qui se situe dans la région des Laurentides. Cette absence de spécificité de la diversité comme un défi peut s'interpréter par deux raisons. Dans le cas de la première gestionnaire, la réalité est que seuls deux employés sur les quinze mentionnés font partie d'une minorité visible⁶⁹. La seconde gestionnaire ne comptabilise aucun employé issu de la diversité culturelle, dans son équipe, selon les observations effectuées sur le terrain. Par contre, la description des différents programmes et contrats des employés pourrait être interprétée comme faisant référence à une diversité relative à l'état physique ou mental de certains employés. Ceci étant, la gestionnaire 2 ne mentionne pas explicitement ces caractéristiques comme éléments constitutifs d'un défi dans sa gestion des ressources humaines. La troisième gestionnaire ne mentionne pas non plus cette caractéristique comme un défi alors que certains employés et clients font partie de la diversité ethnoculturelle, par rapport à l'emplacement géographique de l'organisme, qui comptabilise une proportion élevée de personnes immigrantes. Ces réponses démontrent l'intérêt de financer des organismes comme Perspectives pour l'intégration qui vise à intégrer les personnes immigrantes, à la société québécoise (annexe A), d'une part. D'autre part, elles alertent sur le besoin de faire connaître les compétences des personnes immigrantes auprès des employeurs du Québec (annexe A).

Analyse de la réponse à la question 5 : Comment les gestionnaires de l'organisme répondent-ils aux exigences des bailleurs de fonds (en lien avec *Évaluation en continu*, schéma Leclerc-Mazouz, PROULX, 2010)?

⁶⁹ Définitions de Statistiques Canada : Il s'agit de personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. Il s'agit de Chinois, de Sud-Asiatiques, de Noirs, de Philippins, de Latino-Américains, d'Asiatiques du Sud-Est, d'Arabes, d'Asiatiques occidentaux, de Japonais, de Coréens et d'autres minorités visibles et de minorités visibles multiples.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-004-x/def/4068739-fra.htm#:~:text=Les%20minorit%C3%A9s%20visibles%20correspondent%20%C3%A0,ont%20pas%20la%20peau%20blanche.>

L'ensemble des répondantes a mentionné l'évaluation en rapport avec les organisations publiques par lesquelles elles sont financées. Aucune des répondantes n'a mentionné l'évaluation des employés, à l'interne. Pourtant, l'évaluation par rapport aux attitudes des employés et de leurs capacités permet de réduire les caractéristiques sociodémographiques, comme l'origine culturelle (Schermerhorn, Uhl-Bien, Osborn, R. N., & Billy, 2018).

En résumé, les trois répondantes ont donc une bonne connaissance de l'organisation, une connaissance de la fonction *Management*, un souci de l'évaluation et de l'adaptation des organismes. Le modèle de gestion par résultat de Leclerc-Mazouz (PROULX, 2010) est donc également présent et applicable au sein des organisations communautaires. Il y a une attention portée par les trois gestionnaires sur l'efficience (les ressources humaines, matérielles et financières), l'efficacité (résultats à travers la reddition de comptes), la pertinence (réponse aux besoins de la population) au sein de leurs organismes (PROULX, 2010). Quel rapport existe-t-il avec les organisations publiques qui financent ces organismes ?

La question 5 et les réponses des gestionnaires permet d'interpréter un rapport de sous-traitance (SAVARD et PROULX, 2012) important avec les organisations publiques qui les financent. Il se caractérise comme tel :

" L'établissement ou l'organisme public est l'acteur central responsable de la planification et de l'organisation des services, mais délègue la livraison de certains services à des organismes du tiers secteur pour une clientèle dont il conserve toutefois la responsabilité (imputabilité). Ce type de rapport fait habituellement l'objet d'une entente écrite liant les deux organisations qui traduit avec précision les engagements des deux parties "70.

Enfin, les réponses des gestionnaires permettent également d'établir un lien avec la théorie des ancres de carrières de Schein (BLANCHETTE et Al, 2021). En effet, les réponses des deux premières gestionnaires, en lien avec les compétences d'un gestionnaire (question 3), orientent vers une ancre de carrière de la *cause* (BLANCHETTE et Al, 2021), à travers l'accueil des personnes itinérantes et de la sécurité alimentaire. La réponse de la gestionnaire 3, à la même question

⁷⁰ Savard, S., & Proulx, J. (2012). Les organismes communautaires au Québec : De la coexistence à la complémentarité. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2).

(question 3) ainsi qu'à l'ensemble des questions, tend vers une l'ancre *managériale* en lien avec sa carrière des postes de direction (BLANCHETTE et Al, 2021). Les réponses dénotent, en effet, une vision et une compréhension globale de l'organisation et des défis. Par conséquent, l'ancre *du défi*, de la compétition et des obstacles à dépasser pourrait aussi caractériser le profil de la gestionnaire 3 (BLANCHETTE et Al, 2021).

Quelles recommandations peuvent être dressées par rapport à l'ensemble des activités effectuées et des résultats obtenus, dans le cadre de cette recherche-action ?

9. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Plusieurs éléments ressortent de cette recherche-action. Le premier constat inattendu est que les organismes communautaires qui se situent dans leurs premières années de création n'ont pas accès au financement à la mission auprès de bailleurs de fonds publics (rencontre du PSOC⁷¹ et cadre de référence du MIFI⁷²) Ils doivent, en effet, démontrer une stabilité dans la réalisation de leurs activités⁷³. Cette perspective apparaît contradictoire puisque ces nouveaux organismes ne possèdent ni les ressources humaines, ni les ressources matérielles et ni les ressources financières pour réaliser les activités attendues. Par conséquent, la démarche de développement d'un organisme communautaire doit, dans un premier temps, être bénévole.

De manière plus générale, durant les rencontres avec les organisations publiques et les autres OSBL, plusieurs limites ont été abordées par rapport au programme de soutien aux organismes communautaires du MSSS (le PSOC). Par exemple, en ce qui concerne la reddition de comptes, les OSBL souhaiteraient l'introduction d'indicateurs de résultats⁷⁴. De plus, par rapport aux modes de financement, la prépondérance du financement à la mission pose question⁷⁵. Enfin, par rapport

⁷¹ Rencontre d'information sur le Programme de soutien aux organismes communautaires, le 10 avril 2025, en ligne

⁷² Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, programme de soutien à la mission :

<https://www.quebec.ca/immigration/aide-organismes-integration-immigration/programme-soutien-mission>

⁷³ Rencontre d'information sur le Programme de soutien aux organismes communautaires, le 10 avril 2025, en ligne

⁷⁴ Une petite histoire du PSOC des années 70 à aujourd'hui, 2021, Coalition des Tables régionales des organismes communautaires :

<https://www.cdclaval.qc.ca/bibliotheque?open=96&doc=74>

⁷⁵ Ibidem

à l'exigence des huit critères d'ACA, les organismes mettent l'accent sur l'importance du soutien du MSSS dans ce sens⁷⁶.

L'analyse de cette recherche-action permet d'établir certaines recommandations, pour les bailleurs de fonds publics ainsi que pour les OSBL :

Pour les bailleurs de fonds publics :

- **Financement des organismes sans but lucratif, dès la première année de création, par des organisations publiques locales**

Les bailleurs de fonds publics devraient proposer un accompagnement et un suivi aux nouveaux organismes qui répondent à un besoin identifié pour la population locale, avec des exigences différentes de celles demandées aux organisations plus anciennes et financées.

- **Financement d'un organisme sans but lucratif, dès la première année de création, à la mission**

Les bailleurs de fonds devraient financer, dès la première année, à la mission, les nouveaux organismes communautaires puisque le besoin de création naît d'un constat collectif de l'existence d'une problématique sociale et/ou économique et/ou culturelle à résoudre. Cette recommandation est d'autant plus valide puisque, dans la majorité des cas, les organisations publiques n'offrent pas les services adéquats et/ou ne répondent pas aux besoins identifiés par les OSBL.

- **Ententes triennales au lieu d'ententes de services annuelles**

Les bailleurs de fonds devraient proposer des ententes de services triennales afin d'éviter que les organisations sans but lucratif ne produisent une demande de financement annuelle. Cette approche aurait pour objectif de diminuer les démarches administratives pour les deux parties. D'autre part, elle procurerait une certaine stabilité financière aux organismes assurés d'avoir suffisamment de ressources humaines, financières et matérielles afin de poursuivre leur mission.

Pour Perspectives pour l'intégration (nouvel organisme) et les organisations sans but lucratif

- **Rechercher des bailleurs de fonds privés**

⁷⁶ Ibidem

Les nouveaux organismes communautaires devraient rechercher des fonds auprès des bailleurs de fonds privés, soit les fondations, les banques et les entreprises. Certaines fondations (dont Centraide⁷⁷) subventionnent en effet, à la mission, dès la première année d'existence de l'OSBL.

- **Adhérer aux critères de l'Action communautaire autonome (ACA)**

Il s'agit d'un critère pour le MIFI⁷⁸, le MSSS⁷⁹ et d'autres organisations publiques qui proposent du financement aux organisations communautaires.

- **Rechercher des fonds sur différents paliers : municipal, national, fédérale et international**

Cette démarche a pour objectif d'élargir les possibilités de financement et de réduire la concurrence avec les autres organismes. Aussi, l'offre de services pourrait s'élargir.

- **Développer un service qui permet de l'autofinancement à l'organisme :**

Les OSBL devrait développer des services, à moindre coût par rapport à leurs concurrents privés, qui leur permettent un financement en tout temps et une baisse de dépendance auprès des bailleurs de fonds publics et privés⁸⁰.

⁷⁷ Rencontre d'information sur le financement de Centraide Laurentides, le 22 avril 2025, en ligne

⁷⁸ Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, programme de soutien à la mission :

<https://www.quebec.ca/immigration/aide-organismes-integration-immigration/programme-soutien-mission>

⁷⁹ Rencontre d'information sur le Programme de soutien aux organismes communautaires, le 10 avril 2025, en ligne

⁸⁰ Rencontre avec Catherine Lemyre, conseillère en développement à Laval économique, janvier 2025, en ligne

10. CONCLUSION

Le mandat de ce projet avait pour objectif principal d'aider au développement de l'organisme Perspectives pour l'intégration dont la mission est d'aider l'intégration sociale, économique et culturelle des personnes immigrantes, au Québec⁸¹. Dans le cadre de ce mandat, deux outils de développement ont été créés : un plan d'affaires et un répertoire des différents bailleurs de fonds publics et privés.

Plusieurs rencontres ont également été effectuées avec les bailleurs de fonds susceptibles d'appuyer l'organisme, dans ce sens. Trois nouvelles rencontres se sont ajoutées à celles prévues initialement, soit Centraide, le CISSS de Laval et les représentants du programme de soutien aux organismes communautaires du Ministère de la Santé et des services sociaux. L'ensemble de la démarche a permis de comprendre que les bailleurs de fonds publics offrent du financement aux organismes pour lesquels l'offre de services est proposée et utilisée par la population visée. Par conséquent, l'efficience, l'efficacité et la pertinence (PROULX, 2010) sont des principes qui doivent avoir été démontrés par l'OBNL sur une longue période ou considérée comme "raisonnable" par les organisations de financement public. Les OSBL ont donc intérêt à considérer le secteur privé, dans leur recherche de financement pour le soutien au développement, à travers les fondations et les banques. La création d'outils de communication a également été pensée, dans cette logique. De même que le plan d'affaires démontre la connaissance de l'organisation, la capacité de *Manager*, la capacité d'évaluer de de s'adapter au changement (MAZOUZ, 2017).

Perspectives pour l'intégration a donc pour nouvel objectif de passer d'une relation de coexistence (SAVARD et PROULX, 2012) avec les bailleurs de fonds publics à une relation de sous-traitance (SAVARD et PROULX, 2012), qui inclut des ententes de services. Plusieurs demandes de financement seront élaborées dans les prochaines semaines, dont l'envoi d'une demande d'admissibilité au soutien municipal destiné aux organisations lavalloises. L'organisme participera à la prochaine rencontre sur le financement participatif, organisée par le PRESL et la Ruche Grand Montréal⁸². Le site Internet de l'organisme sera également créé dans les prochaines

⁸¹ Lettres patentes du 29 novembre 2025, Perspectives pour l'intégration

⁸² Invitation reçue par courriel le 12 mai 2025, en provenance de Catherine Lemyre de Laval économique

semaines afin d'accroître sa visibilité et sa légitimité auprès des futurs bailleurs de fonds, des partenaires et des futurs participants et participantes aux activités.

11. BIBLIOGRAPHIE

Articles :

-Bilge, S., & Roy, O. (2010). La discrimination intersectionnelle: la naissance et le développement d'un concept et les paradoxes de sa mise en application en droit antidiscriminatoire. *Canadian Journal of Law and Society*, 25(1), 51–74.

-Blanchette, C., & Baruel Bencherqui, D. (2021). Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancras de carrière et de l'employabilité dans la carrière protéenne. *Management & Avenir*, 121(1), 149.

-Castro, C et Villeneuve, P. (2019). Être femme et immigrante : l'intégration socioéconomique des femmes en région nordique au Québec. *Service social*, 65 (1). 54-69

- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian Journal of Women and the Law*, 24(1), 82–113.

-Chicha, M.-T., & Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable. *Gestion*, 34(3), 66.

-Cohen-Emerique, M. (2011). L'interculturel dans les interactions des professionnels avec les usagers migrants. *Alterstice*, 1(1), 9–18.

-Dansereau, S. (2016). « Les dix caractéristiques du leader de demain », *Gestion*, vol. 41, n° 1, p. 70-73

-Jacob, S., Imbeau, L. M., & Bélanger, J.-F. (2011). La nouvelle gestion publique et l'accroissement des marges de manœuvre : un terreau propice au développement de l'éthique? *Canadian Public Administration*, 54(2), 189–215

-Mbengue-Reiver, M.-A., Garakani, T., & Nzobonimpa, S. (2022). Qui suis-je ? Quelle(s) case(s) cocher ? Catégorisation au sein des organisations : une recherche sur les tensions entre l'assignation de l'identité et l'invisibilisation des expériences. *Alterstice*, 11(2), 127–140.

-Mercier, J. (1997). Gazaille, Alain, Réaliser l'équité salariale et Chicha, Marie-Thérèse, L'équité salariale : mise en oeuvre et enjeux. *Relations Industrielles*, 52(4), 895.

- Morrissette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35–49

-Savard, S., & Proulx, J. (2012). Les organismes communautaires au Québec : De la coexistence à la complémentarité. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2).

Monographies:

-Collerette, P., Lauzier, M., & Schneider, R. (2021). *Le pilotage du changement* (3e édition). Presses de l'Université du Québec.

-Lemire, L., Charest, E., Martel, G., & Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines* (2e édition). Presses de l'Université du Québec.

-Mazouz, B. (2017). *Gestion par résultats : concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec.

-Mazouz, B., Leclerc, J., & Tardif, M. J.-B. (2008). *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*. Presses de l'Université du Québec.

-Quivy, R, Campenhoudt, L.V (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3^e édition). DUNOD

-Schermerhorn, J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R. N., & Billy, C. d. (2018). *Comportement humain et organisation* (6e édition). Pearson ERPI.

-Proulx, D. (2010). *Management des organisations publiques : théorie et applications* (2e éd. rev. et augm). Presses de l'Université du Québec.

Cours de la maîtrise en administration publique, école nationale d'administration publique

⋮

-Desbiens, Jacques (automne 2024) ENP7332D G : 03 - Gestion par résultats, module 1 à 9, école nationale d'administration publique

-Gueye, Anna (automne 2024) ENP7203P G : 01 - Gestion du changement, module 1 à 9, école nationale d'administration publique

-Ouellet, Jean-François (automne 2024) ENP7879D G : 02 - Gestion des ressources humaines dans les administrations publiques, module 1 à , école nationale d'administration publique

Sites Internet :

-Centre intégré de la santé et des services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal :

<https://ciusss-centresudmtl.gouv.qc.ca/propos/parteneriat/soutien-financier-aux-organismes-communautaires-psoc#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le,ex.%20%3A%20local%2C%20%3A%20équipement>

-Commission canadienne des droits de la personne, Équité en emploi :

<https://www.ccdp-chrc.gc.ca/individus/equite-en-matiere-emploi>

-Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, Mission et mandats du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration :

<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/immigration/mission-services/mission-mandats#c313807>

-Laval économique, Qui sommes-nous?

<https://lavaleconomique.com/a-propos/qui-sommes-nous/>

-Laval économique, Partenaires gouvernementaux :

<https://lavaleconomique.com/partenaires-gouvernementaux/>

- Ville de Laval, cadre de référence en immigration et diversité ethnoculturelle :

<https://www.laval.ca/wp-content/uploads/2025/02/cadre-referance-immigration-diversite-ethnoculturelle-plan-action-2023-2028.pdf>

- Pôle régional d'économie sociale de Laval, Qui sommes-nous ?:

<https://www.economiesocialelaval.com/pole-regionale-2/>

-Programme d'aide et d'accompagnement social :

https://www.accueil.servicesquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_ServicesQC/guide_mesures_services/05_Mesures_prog_Emploi_Quebec/05_13_PAAS_Action/5_13_1_PAAS_Action/Guide_PAAS_Action.pdf

- Groupe 3737, À propos :

<https://groupe3737.com/a-propos/>

-Statistiques Canada :

<https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4652-la-riche-diversite-des-femmes-au-canada>

Documents de Perspectives pour l'intégration:

-Lettres patentes du 29 novembre 2024, Perspectives pour l'intégration

-Sites Internet

-Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval :

https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/ciss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuilles/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

-Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Plan stratégique du MIFI 2023-2027, site Internet du MIFI :

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_2023-2027_integral_MIFI.pdf

-Site Internet du Centre d'histoire de Montréal :

*Mémoires d'immigrantes : retour sur une riche collaboration

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-retour-sur-une-riche-collaboration>

*Mémoires d'immigrantes : Darling Étienne Métayer

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-darling-etienne-metayer>

*Mémoires d'immigrantes : Laura Noyer, 3 mai 2019 :

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-laura-noyer>

*Mémoires d'immigrantes : Perpétue Muramutse,

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-perpetue-muramutse>

12. ANNEXES



PERSPECTIVES INTÉGRATION

ANNEXE A

PLAN D’AFFAIRES - PERSPECTIVES POUR L’INTÉGRATION - ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION DU PROJET.....	p.4
a. Nom du projet.....	p.4
b. Forme juridique.....	p.4
c. Mission.....	p.4
d. Valeurs.....	p.4
e. Produits et services offerts.....	p.5
i. Activités mixtes.....	p.5
ii. Activités exclusives pour les femmes.....	p.7
f. Calendrier des réalisations.....	p.8
2. LES ENTREPRENEUSES.....	p.9
a. Identification.....	p.9
b. Rôle.....	p.9
c. Expérience des entrepreneuses.....	p.9
d. Mentor.....	p.11
e. Organigramme.....	p.11
3. ÉTUDE DE MARCHÉ.....	p.11
a. Industrie et réglementation.....	p.11
b. Évaluation du marché global.....	p.13
c. Analyse de l'étude de marché.....	p.15
d. Clientèle visée et marché potentiel.....	p.16
e. Concurrence.....	p.17
i. Concurrence directe et indirecte.....	p.18
ii. Avantages concurrentiels.....	p.19
4. STRATÉGIE DE PARTENARIAT.....	p.20
a. Stratégie de produits et services.....	p.20
b. Stratégie de prix.....	p.20
c. Stratégie de communication.....	p.20
d. Stratégie de distribution.....	p.20
e. Stratégie de vente.....	p.20
f. Stratégie de localisation.....	p.20

5. ANALYSE TECHNIQUE.....	p.20
a. La production.....	p.20
b. Installation et équipements.....	p.20
c. Ressources humaines internes.....	p.21
d. Ressources humaines externes.....	p.22
e. Les partenaires financiers.....	p.22
f. Plan d'aménagement.....	p.23
6. ANALYSE FINANCIÈRE.....	p.23
a. Fonds requis au démarrage.....	p.23
7. LEXIQUE.....	p.25
8. RÉFÉRENCES.....	p.26

1. PRÉSENTATION DU PROJET

a. Nom du projet

- Nom de l'organisme : Perspectives pour l'intégration
- Adresse actuelle de l'organisme : 1935 avenue Albert Murphy, Laval, Québec
- Numéro de téléphone : 514-862-4632
- Adresse courriel : info@perspectivesintegration.ca

b. Forme juridique

Perspectives pour l'intégration est un organisme sans but lucratif incorporé au registre des entreprises du Québec, le 29 novembre 2024.

c. Mission

La mission de **Perspectives pour l'intégration** vise à aider :

- Aider les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles à s'intégrer économiquement, socialement et culturellement à la société québécoise ;
- Permettre aux personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles de se loger dans des logements sociaux et/ou communautaires ;
- Aider les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles à faire connaître leur culture, à la société québécoise ;
- Développer des liens interculturels entre les personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles et les citoyens et citoyennes issues de la société québécoise ;
- Lutter contre la pauvreté, l'exclusion et la discrimination ;
- Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- Aider les femmes dans leur démarche d'autonomisation ;
- Développer des liens et des partenariats avec d'autres organismes

d. Les valeurs

- **Satisfaction de la clientèle** : La satisfaction de la clientèle est le premier objectif de l'organisme

- **Engagement** : Notre engagement envers notre mission et notre organisation est indéfectible. Nous agissons pour l'intégration des personnes immigrantes issues des minorités visibles et/ou culturelles.
- **Transparence** : Nous agissons en tout temps de façon transparente, honnête et équitable envers notre clientèle, nos partenaires et chacun des membres composant notre équipe.
- **Inclusion** : Nous souhaitons intégrer une diversité au sein des ressources humaines de l'organisme

e. Produits et services offerts

i. Activités mixtes

Activités mixtes pour l'aide à la recherche en emploi

Les services de recherche d'emploi et d'intégration offerts gratuitement sont des activités individuelles et de groupe. Les activités sont offertes en présentiel et en ligne afin de permettre une plus grande accessibilité à la clientèle.

1. Rencontre individuelle (rencontres de 1 h):

- Évaluation des besoins
- Bilan professionnel
- Rédaction d'un curriculum vitae
- Rédaction d'une lettre de présentation
- Préparation à l'entrevue d'embauche
- Simulation d'entrevue d'embauche
- Recherche d'emploi en ligne

2. Rencontres de groupes (rencontres de 4 heures):

- Apprendre à postuler à une offre d'emploi : je postule!
- Rédiger un curriculum vitae et une lettre de présentation
- Savoir de présenter à un employeur
- Questions d'entrevue d'embauche
- Comment interagir dans une activité de réseautage
- Travailler et s'installer en région, au Québec

3. Activités de recrutement avec les entreprises

- a. Organiser des activités de recrutement avec des entreprises
- b. Organiser des visites dans les entreprises

Activités mixtes pour l'aide à l'intégration

Les activités sont offertes en présentiel et en ligne afin de permettre une plus grande accessibilité à la clientèle.

4. Rencontres de groupes (rencontres de 4 heures):

- a. Logements abordables et sociaux
- b. Fonctionnement et valeurs sur le marché du travail québécois
- c. Bénévolat
- d. Évaluation comparative des diplômes et système scolaire québécois
- e. Demande de citoyenneté, demande de parrainage
- f. Allocations familiales provinciales et fédérales, déclaration de revenus

Salle multiservices : activités mixtes

La salle informatique est composée de 10 ordinateurs mis à disposition pour les participant.es aux activités de l'organisme. Plusieurs ateliers informatiques sont animés par la formatrice en informatique :

5. Activités de groupe (3 heures)

- a. Suite Microsoft Office
- b. Logiciels de télétravail
- c. LinkedIn et Tiktok professionnels
- d. Accès libre pour la recherche en emploi

Ateliers de conversation en anglais: activités mixtes

Acquisition d'une nouvelle langue et compétence demandée sur le marché du travail

6. Cours d'anglais (3 heures)

- a. Cours d'anglais niveau débutant

b. Cours d'anglais niveau intermédiaire

ii. **Services exclusivement réservés aux femmes**

Les activités pour les femmes ont pour objectif de :

- Socialiser à une nouvelle société d'accueil
- Briser et prévenir l'isolement
- Créer un rapprochement interculturel entre les femmes immigrantes et les femmes québécoises.

1. Rencontre individuelle avec une intervenante (1 heure)

2. Ateliers (4 heures)

1. La participation à un conseil d'administration
2. La participation politique
3. L'entreprenariat féminin
4. La discrimination et le racisme systémique
5. Politiques d'accès à l'égalité en emploi
6. Causerie

Halte-garderie

Le service de Halte-garderie sera offert pour permettre aux participants dont les enfants ne sont pas encore scolarisés de participer aux activités de recherche en emploi et d'intégration.

iii. **Services exclusivement réservés aux personnes âgées**

Ce service permettra aux personnes âgées de participer à la vie associative de l'organisme à travers le bénévolat. Il permettra également aux personnes âgées de bénéficier de services spécifiques à leurs besoins.

*1. **Rencontre individuelle (rencontres de 1 h):***

- a. Aide pour remplir les formulaires administratifs

*2. **Rencontres de groupes (rencontres de 4 heures):***

- a. Prévention contre la violence faite aux personnes âgées

f. **Calendrier de réalisation**

g.

CALENDRIER		
DÉMARCHES ENTREPRISES ET/OU À ENTREPRENDRE	RÉALISÉES (date)	À RÉALISER LE OU VERS LE :
Réalisation du plan d'affaires	Mars 2025	
Courriels et logiciels Zoom ou TEAMS	Mars 2025 (courriels)	Juin 2025 (en attente de l'accord de Microsoft)
Création du site Internet et du logo	Mars 2025	
Demandes de financements, bailleurs de fonds publics et privés		Mai 2025
Formation sur la gouvernance des membres du conseil d'administration		Février 2025
Achat du matériel informatique		À l'obtention du financement
Achat des bureaux et des chaises		À l'obtention du financement
Achat des tables pour les ordinateurs et des chaises		À l'obtention du financement
Achat du matériel de bureau (feuilles, stylos, etc.)		À l'obtention du financement
Location de bureaux		À l'obtention du financement
Création et impression du matériel publicitaire		Mai 2025
Assurances Sun Life, Canada Vie		À l'obtention du financement
Vidéotron-internet		À l'obtention du financement
Hydro Québec		À l'obtention du financement
Téléphone	Mars 2025	

2. LES ENTREPRENEUSES

a. Identification

Nom	Laura Noyer	Nom	Perpétue Muramutse
Ville	Laval	Ville	Laval
Courriel	lauranoyer@hotmail.com	Courriel	perpetuemuramutse@hotmail.com

Nom	Nora Ait Ali
Ville	Laval
Courriel	noraaitali@hotmail.com

b. Rôle

L'équipe dirigeante est composée de Laura Noyer (Présidente du conseil d'administration), Perpétue Muramutse (Administratrice) et Nora Ait Ali (administratrice).

c. Expérience

- Madame Laura Noyer possède dix-huit ans d'expérience, en gestion des ressources humaines, gestion administrative, gestion matérielle et gestion financière au sein d'organismes sans but lucratif, auprès d'une clientèle immigrante. Madame Noyer a exercé les fonctions liées à la gestion en tant que Directrice générale, Coordinatrice de projets, gestionnaire d'immeuble et Responsable d'un centre des femmes. Elle a également été conseillère en emploi durant plusieurs années. Madame Laura Noyer est détentrice d'un baccalauréat en Administration (université Panthéon-Sorbonne, Paris 1), d'une maîtrise en administration publique (École nationale d'administration publique), d'une maîtrise en muséologie (université de Montréal). Elle a notamment réalisé plusieurs articles et entrevues⁸³, à titre de consultante, pour le projet de collecte de témoignages de femmes qui racontent leur processus d'immigration et d'intégration, *Mémoires d'immigrantes*⁸⁴, avec le Centre d'histoire de Montréal. Madame Noyer a d'ailleurs raconté son parcours d'immigration et d'intégration dans le cadre de ce projet⁸⁵.
- Madame Perpétue Muramutse est détentrice d'un baccalauréat en enseignement qu'elle a obtenu en Belgique. Depuis 15 ans, Madame Muramutse anime des contes et des ateliers créés sur mesure pour un public diversifié, dans les bibliothèques de la Ville de Montréal ainsi que celles de la Ville de Laval et dans les écoles. Mettant à profit ses compétences pédagogiques, son expérience et ses qualités d'animatrice, elle a pu concevoir des récits, des animations et des ateliers adaptés à plusieurs tranches d'âge d'enfants⁸⁶. De plus, dans

⁸³ Mémoires d'immigrantes, Darling Étienne Métayer, 29 mai 2019 :

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-darling-etienne-metayer>

⁸⁴ Mémoires d'immigrantes : retour sur une riche collaboration

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-retour-sur-une-riche-collaboration>

⁸⁵ Mémoires d'immigrantes, Laura Noyer, 3 mai 2019 :

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-laura-noyer>

⁸⁶ Les secrets de Perpétue :

<https://lessecretsdeperpetue.ca/>

le but de vulgariser son expérience auprès du public adulte, elle a conçu des conférences et des ateliers de partage de connaissances sur ses compétences en animation et sur son vécu personnel en tant qu'immigrante au Québec/Canada. Madame Muramutse a également rédigé et participé à des théâtres forum afin de créer un espace d'échange interculturel entre les personnes immigrantes et les personnes d'origine québécoises. Elle a d'ailleurs participé au projet de collecte de témoignages de femmes qui racontent leur processus d'immigration et d'intégration, *Mémoires d'immigrantes*⁸⁷, avec le Centre d'histoire de Montréal. Elle possède plus de vingt d'expérience à titre de dirigeante et administratrice, au sein de diverses organisations sans but lucratif.

- Madame Nora Ait Ali est détentrice d'un baccalauréat en administration et d'un certificat en archivistique (université de Montréal). Elle possède plusieurs années d'expérience, au sein d'entreprises publiques et privées, comme archiviste, en gestion d'archives numériques, historiques et administratives. Madame Ait Ali est une citoyenne engagée de la ville de Laval dans laquelle elle réside depuis plusieurs années.

d. Mentor

Monsieur Jacques Desbiens, chargé d'enseignement à l'École nationale d'administration publique supervise Madame Laura Noyer dans le cadre de son cours de projet en organisation pour la création d'outils pour l'organisme Perspectives pour l'intégration.

De façon ponctuelle, l'organisme bénéficié des conseils de Laval économique et du CISSS de Laval.

e. Organigramme

-Conseil d'administration : L'équipe dirigeante est composée de Laura Noyer (Présidente du conseil d'administration), Perpétue Muramutse (Administratrice) et Nora Ait Ali (administratrice).

-Équipe : 1 directrice générale, 1 secrétaire-réceptionniste, 1 agente de communication, 1 formateur salle multiservices, 1 technicien en comptabilité, 5 conseillers en emploi, 1 intervenante pour les services destinés aux femmes et aux aînés, 1 aide-éducatrice pour le service de Halte-garderie.

⁸⁷ Mémoires d'immigrantes : Perpétue Muramutse, 8 mai 2019 : <https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-perpetue-muramutse>

3. ÉTUDE DE MARCHÉ

a. Industrie et la réglementation

Comme organisme communautaire, Perspectives pour l'intégration est soumis à une réglementation provinciale et fédérale⁸⁸ et doit appliquer les critères suivants :

Le siège (lieu où vous avez votre bureau principal)

Le siège doit être au Québec.

Le siège doit être situé dans la province ou le territoire indiqué dans les statuts de l'organisme.

Protection du nom

Vous avez le droit d'utiliser le nom de votre organisme au Québec (mais vous pourriez devoir changer ce nom si vous décidez d'avoir des activités hors du Québec).

Vous avez le droit d'utiliser le nom de votre organisme partout au Canada.

Agence à laquelle transmettre vos documents administratifs

Vous devez enregistrer votre organisme auprès du [Registraire des entreprises](#). Par la suite, vous devez lui envoyer vos [déclarations annuelles](#).

Vous devez enregistrer votre organisme auprès de [Corporations Canada](#). Par la suite, vous devez y envoyer vos [rapports annuels](#).

Si vous avez des activités au Québec, vous devez également vous enregistrer auprès du Registraire des entreprises du Québec, puis lui envoyer des déclarations annuelles.

Nombre de personnes dans le conseil d'administration

Minimum de trois administratrices ou administrateurs. Leur nombre doit être fixe et déterminé (par exemple 3, ou 5).

Les organismes [ayant recours à la sollicitation](#) doivent avoir au moins 3 administratrices ou administrateurs. Les autres peuvent en avoir seulement un ou deux. Contrairement au régime provincial, vous pouvez déterminer un nombre minimum et un nombre maximum de membres du conseil d'administration (de 3 à 5 par exemple).

Lieu de résidence des membres du conseil d'administration

Pas d'obligation concernant le lieu de résidence des membres du conseil d'administration.

⁸⁸ Site Internet Educaloi : Choisir entre la loi provinciale et la loi fédérale
<https://educaloi.qc.ca/capsules/osbl-choisir-etre-la-loi-provinciale-et-la-loi-federale/>

Pas d'obligation concernant le lieu de résidence des membres du conseil d'administration.

Implication des membres de l'organisme

Les membres de l'organisme ont moins souvent leur mot à dire dans la vie de l'organisme.

Par exemple, les membres n'ont pas de droit de vote sur les modifications aux règlements qui les affectent.

Les membres de l'organisme ont plus souvent leur mot à dire dans la vie de l'organisme.

Les membres peuvent par exemple poursuivre l'organisme en justice en cas de traitement inéquitable.

Financement et obtention d'autres avantages

Le régime de la loi provinciale peut être requis pour avoir accès à certains financements et avantages provinciaux.

Le régime de la loi fédérale peut dans certains cas empêcher l'accès à certains financements et avantages provinciaux.

Cadre légal

La [loi provinciale](#) est plus vieille et moins détaillée que la loi fédérale. Il y a donc moins de règles à suivre

La [loi fédérale](#) est plus récente et plus encadrante. Par contre, il y a plus de règles à suivre et plus de responsabilités pour les membres du conseil d'administration.

En plus de la réglementation provinciale⁸⁹ et fédérale, l'organisme devra également suivre les différents critères énoncés dans les cadres de gestion des différents bailleurs de fonds publics et privés auprès desquels il effectue une demande de financement.

b. Évaluation du marché global

L'immigration dans un contexte de vieillissement démographique et de pénurie de main-d'œuvre au Québec.⁹⁰ Selon l'Institut de la statistique du Québec, en 2041, toutes les régions

⁸⁹ Site Internet du gouvernement du Québec : Constituer une personne morale sans but lucratif <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/demarrer-entreprise/immatriculer-constituer-entreprise/immatriculer-constituer-entreprise-formes-juridiques/personne-morale-sans-but-lucratif>

⁹⁰ Plan stratégique du MIFI 2023-2027, site Internet du MIFI :

administratives du Québec compteraient une proportion de personnes âgées plus élevée qu'en 2020, soit en hausse de 24 % à 81 %⁹¹. Parallèlement à cette réalité démographique, une demande persistante de main-d'œuvre se fait sentir dans la plupart des secteurs d'activité dans un contexte où l'offre est insuffisante⁹². Dans un contexte où le marché du travail québécois continuera d'être sous pression et où les enjeux démographiques perdureront, l'immigration demeurera un des leviers pour répondre aux besoins du Québec⁹³. Sur les 129 700 emplois créés au Québec (temps plein et temps partiel) entre 2021 et 2022, un peu plus de 48 % étaient occupés par des personnes immigrantes⁹⁴. Pourtant, le taux de chômage des personnes immigrantes nouvellement admises de façon permanente au Québec (cinq ans ou moins) demeure plus élevé que celui de l'ensemble de la population native (7,9 % contre 3,8 % en 2022)⁹⁵. De plus, le taux de surqualification dans les emplois occupés est élevé chez les personnes immigrantes : il était de 39,2 % en 2022 chez les personnes immigrantes âgées de 25 à 54 ans, comparativement à 21,8 % pour la population native du même groupe d'âge⁹⁶. Ces réalités témoignent de difficultés d'intégration qui sont encore présentes malgré les grands besoins du marché du travail⁹⁷.

À 31,5 %, Laval se situe au 2e rang dans le classement des régions du Québec avec la plus forte proportion de population immigrante, après Montréal (33,3 %) et avant la Montérégie (12,0 %)⁹⁸.

Les quartiers dans lesquels les immigrantes sont les plus présents sont : Chomedey 44,6%; Pont-Viau, Renaud-Coursol et Laval-des-Rapides 32,9%; Sainte-Dorothée, Laval-Ouest, Les Îles-

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_2023-2027_integral_MIFI.pdf

⁹¹ Ibidem

⁹² Ibidem

⁹³ Ibidem

⁹⁴ Ibidem

⁹⁵ Plan stratégique du MIFI 2023-2027, site Internet du MIFI :

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_2023-2027_integral_MIFI.pdf

⁹⁶ Ibidem

⁹⁷ Ibidem

⁹⁸ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval :

https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

Laval, Fabreville-Ouest et Laval-sur-le-Lac; Fabreville-Est et Sainte-Rose 26.3%; Duvernay, Saint-François et Saint-Vincent-de-Paul et Vimont-Auteuil 24.1%⁹⁹.

En 2021, les personnes âgées de 25 à 44 ans représentent la proportion d'immigrants la plus élevée, tant à Laval (45,8 %) que dans l'ensemble du Québec (49,1 %) ¹⁰⁰.

En 2021, le genre féminin représente la proportion d'immigrants la plus élevée, tant à Laval (51,4 %) que dans l'ensemble du Québec (51,3 %) ¹⁰¹

Les cinq principaux pays de naissance de la population immigrante à Laval en 2021 sont Liban (10,3 %), Haïti (9,4 %), Maroc (7,1 %), Syrie (7,0 %) et Algérie (6,4 %).

Les cinq principaux pays de naissance de la population des immigrants récents* à Laval en 2021 sont Syrie (27,1 %), Liban (5,9 %), Algérie (5,8 %), Haïti (5,4 %) et Maroc (5,0 %) ¹⁰².

c. Analyse de l'étude de marché

Avec un taux d'immigration de 31,5 %, Laval se situe au 2^e rang dans le classement des régions du Québec avec la plus forte proportion de population immigrante, après Montréal (33,3 %) et avant la Montérégie (12,0 %) ¹⁰³. Il est donc nécessaire d'aider cette clientèle à s'intégrer sur

⁹⁹ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval : https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

¹⁰⁰ Ibidem

¹⁰¹ Ibidem

¹⁰² « Immigrants récents » désigne l'ensemble des immigrants qui ont obtenu leur statut d'immigrant reçu ou de résident permanent pour la première fois entre le 1^{er} janvier 2016 et le 11 mai 2021. Les proportions présentées ici sont par rapport à la population immigrante de Laval et non par rapport à la population générale de la région. Source : Statistique Canada, Recensement de la population de 2021.

¹⁰³ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval : https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

le plan socioprofessionnel, à Laval. Il est également nécessaire de présenter l'immigration à Laval, de créer des activités d'échanges interculturels avec l'ensemble des Lavallois et des Lavalloises.

Les quartiers dans lesquels les immigrantes sont les plus présents sont : Chomedey 44,6%; Pont-Viau, Renaud-Coursol et Laval-des-Rapides 32,9%; Sainte-Dorothée, Laval-Ouest, Les Îles-Laval, Fabreville-Ouest et Laval-sur-le-Lac; Fabreville-Est et Sainte-Rose 26.3%; Duvernay, Saint-François et Saint-Vincent-de-Paul et Vimont-Auteuil 24.1%¹⁰⁴. Le quartier Chomedey présente donc des besoins pour une offre de services à la population immigrante.

En 2021, les personnes âgées de 25 à 44 ans représentent la proportion d'immigrants la plus élevée, tant à Laval (45,8 %) que dans l'ensemble du Québec (49,1 %) ¹⁰⁵. Les personnes immigrantes constituent donc une clientèle à la recherche d'un emploi.

En 2021, le genre féminin représente la proportion d'immigrants la plus élevée, tant à Laval (51,4 %) que dans l'ensemble du Québec (51,3 %) ¹⁰⁶. Un service destiné à l'autonomisation des femmes est donc nécessaire.

Les cinq principaux pays de naissance de la population immigrante à Laval en 2021 sont Liban (10,3 %), Haïti (9,4 %), Maroc (7,1 %), Syrie (7,0 %) et Algérie (6,4 %).

L'analyse de marché démontre qu'il existe de nombreux besoins pour l'intégration des personnes immigrantes et la sensibilisation des employeurs, sur le profil des personnes immigrantes.

Les dirigeantes de Perspectives pour l'intégration possèdent les compétences et les expériences en gestion, en intervention, en production et animation culturelle et scientifiques.

Perspectives pour l'intégration est le seul organisme situé proche du métro Montmorency et pouvant offrir des services aux personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles.

¹⁰⁴ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval : https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ Ibidem

Perspectives pour l'intégration est le seul organisme pouvant offrir des services aux personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles, avec une spécificité de services pour l'autonomisation des femmes, dans le quartier Chomedey.

Les besoins en francisation sont très présents chez les personnes immigrantes.

h. Clientèle visée et marché potentiel

CATÉGORIE D'ADMISSION – DÉFINITIONS

Immigrants économiques : réfère aux immigrants qui ont été sélectionnés pour leur capacité à contribuer à l'économie canadienne, soit répondre aux besoins en matière de main-d'œuvre, à posséder et à 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'œuvre¹⁰⁷. **Ils sont de 21.7%, à Laval, en 2021**¹⁰⁸

Demandeurs secondaires : comprend les immigrants qui étaient identifiés comme conjoint, marié, partenaire en union libre, partenaire conjugal ou personne à charge du demandeur principal sur sa demande de résidence permanente. **Ils sont de 28%, à Laval, en 2021**¹⁰⁹.

Immigrants parrainés par la famille : réfère aux 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, grands-parents, enfant ou autre lien de parenté avec ce parrain¹¹⁰. **Ils sont de 26.5%, à Laval, en 2021**¹¹¹.

Réfugiés : comprend les immigrants qui ont reçu le statut de résident permanent en raison d'une crainte fondée de retourner dans leur pays d'origine (d'être persécutés pour des motifs liés à leur race, religion, nationalité, appartenance à un groupe social particulier ou opinions politiques) de même que les personnes qui ont subi des conséquences graves et personnelles en raison d'une

¹⁰⁷ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval : https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

¹⁰⁸ Ibidem

¹⁰⁹ Ibidem

¹¹⁰ Ibidem

¹¹¹ Ibidem

guerre civile, d'un conflit armé ou d'une violation massive des droits de la personne¹¹². Ils sont de 22.2%, à Laval, en 2021¹¹³.

Principaux groupes de minorité visible (en ordre alphabétique), secteurs d'aménagement de Laval, 2021

39.2% des personnes immigrantes issues des minorités visibles sont à Chomedey¹¹⁴. Le groupe Arabes est majoritaire et représente 17.6% ; le second groupe majoritaire concerne les Noirs avec un taux de 6.2%¹¹⁵. Les Noirs et les Arabes sont d'ailleurs les deux groupes les plus représentés dans chaque secteur d'aménagement¹¹⁶.

d. Concurrence

i. Concurrence directe et indirecte

Perspectives pour l'intégration	-Aide à la recherche en emploi -Autonomisation des femmes -Vente de produits et services culturels	Services offerts gratuitement	-Personnes immigrantes -Citoyens et citoyennes de Laval et autres régions du Québec	Laval, locaux Université de Montréal, métro Montmorency
Perspective carrière Concurrence directe	Services –conseils spécialisés pour la clientèle immigrante	Services offerts gratuitement	Personnes immigrantes	Laval, Boul. le Corbusier

¹¹² Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval : https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/ciss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

¹¹³ Ibidem

¹¹⁴ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval : https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/ciss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

¹¹⁵ Ibidem

¹¹⁶ Ibidem

Dimension travail Concurrence indirecte	Services réservés et adaptés pour les femmes de Laval	Services offerts gratuitement	Femmes de Laval	Laval, St-Martin
Association midi40 Concurrence indirecte	Services spécialisés d'accompagnement en recherche d'emploi	Services offerts gratuitement	Les personnes de 40 ans et plus	Laval, de la Concorde Est
Groupe Alpha Laval	Services spécialisés d'aide à la recherche en emploi	Services offerts gratuitement	Une clientèle peu scolarisée	Laval, Boul. des Laurentides
Groupe priorité travail	Aucune indication	Services offerts gratuitement		Boul. Curé-Labelle
Jeune au travail	Aucune indication	Services offerts gratuitement		Rang du Haut Saint-François
L'arrimage	Aucune indication	Services offerts gratuitement		Saint-Martin Ouest
Carrefour jeunesse-emploi de Laval	Aucune indication	Services offerts gratuitement		Saint-Martin Ouest

ii. Avantages concurrentiels

- Les dirigeantes de Perspectives pour l'intégration possèdent les compétences et les expériences en gestion dans un contexte interculturel québécois, en intervention interculturelle. Elles sont formées sur le cadre de gestion de l'administration publique québécoise, soit la gestion axée sur les résultats priorisant la satisfaction de la clientèle (Mazouz, 2017), afin de répondre de manière efficace et efficiente aux exigences des bailleurs de fonds publics et des clients.
- Les dirigeantes de Perspectives pour l'intégration sont des femmes immigrantes qui connaissent la réalité du processus d'immigration et d'intégration, au Québec. Elles font également partie des minorités visibles puisque Madame Laura Noyer est d'origine

guadeloupéenne, Madame Perpétue Muramutse est d'origine rwandaise et Madame Nora Ait Ali est d'origine algérienne. Les dirigeantes ont connu les défis d'intégration des femmes immigrantes issues des minorités visibles au marché du travail québécois, particulièrement le phénomène de la déqualification de celles-ci (Chicha, 2012). Elles connaissent donc les besoins de la clientèle immigrante et l'importance de l'interculturalité.

- Perspectives pour l'intégration est le seul organisme pouvant offrir des services aux personnes immigrantes et/ou issues des minorités visibles et/ou culturelles, avec une spécificité de services pour l'autonomisation des femmes, dans le quartier Chomedey.
- Service gratuit de recherche en emploi et d'intégration pour les personnes immigrantes
- Services d'emploi, d'intégration, de logements et se service auprès des entreprises
- Clientèle mixte et intergénérationnelle

4. STRATÉGIE DE PARTENARIAT

a. Stratégie de produits et services

Les produits et services répondent aux besoins identifiés par les Ministères qui desservent la clientèle immigrante, soit le MIFI, Services Québec, le Centre Intégré de Santé et de Services Sociaux, Femme et égalité des genres Canada, le Ministère de la famille.

b. Stratégie de prix

Les prix sont compétitifs car ils sont moins élevés que ceux des écoles de langue.

c. Stratégie de communication

Nous utilisons les outils de communication suivants afin de faire connaître l'organisme auprès des bailleur de fonds et de la clientèle :

i. Site Internet de l'organisme

ii. Réseaux sociaux

1. Facebook
2. TikTok
3. LinkedIn

d. Stratégie de distribution

Nous utilisons les bureaux de la ville de Laval afin d'offrir les services à la clientèle.

Nous utilisons également les logiciels de visioconférence et de conversation *TEAMS* et *ZOOM* afin de donner accès à nos services en ligne à la clientèle.

e. Stratégie de vente

Nous faisons la promotion de la halte garderie et des cours de conversation en anglais sur nos réseaux sociaux.

f. Stratégie de localisation

Nos bureaux sont localisés dans le quartier Chomedey qui contient le pourcentage de personnes immigrantes le plus élevé. Ils sont également situés à proximité d'une station de métro afin d'être accessible aux personnes nouvellement arrivées au Québec et au Canada.

5. ANALYSE TECHNIQUE

a. Installation et équipements

Équipement à acquérir	Coût prévu
Ordinateurs (21)	1500\$x21 : 31.500\$
Imprimante	5000\$
Bureaux	12x250\$: 3000\$
Chaises de bureau pour les employés	12x100\$: 1200\$
Chaises pour la salle informatique et les clients	25x50\$: 1250\$
Tables pour ordinateurs	4x50\$: 200\$
2 projecteurs et 2 écrans : 1 salle d'ateliers, 1 multiservice	5000\$
TOTAL	47.150\$

OBJET	Coût prévu	Quand
Fournitures de bureau	5000\$	Après obtention du local
Publicités	5000\$	Après obtention du local
Frais bancaires	1000\$	Après obtention du local
Assurances	5000\$	Après obtention du local
Maintien informatique	300\$	Après obtention du local
Vérificateur	5000\$	Après obtention du local
Taxes	15.000\$	Après obtention du local
Location du local de l'organisme	Années 1 et 2 : prêt du local par la ville de Laval Année 3 : À déterminer	Après obtention du local

Vie associative (activités pour les femmes et les aînés)	5000\$	Après obtention du local
Électricité et chauffage	À déterminer	Après obtention du local

b. Ressources humaines internes

Deux premières années :

Nombre d'employés	Coût prévu	Quand
Directrice générale	38\$/h (38\$x35hx52 semaines) : 69.160\$	Après obtention d'un financement
Secrétaire/réceptionniste	23\$/heure, 41.860\$ (25\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
Emplois été Service Canada (Agente de communication)	16.50\$, selon expérience : 6352,5\$ (16.50\$x35hx11 semaines)	Après obtention du local
Emplois été Service Canada (Conseillère en emploi)	16.50\$, selon expérience : 6352,5\$ (16.50\$x35hx11 semaines)	Après obtention du local
Étudiant en administration publique ENAP Chargée de projets	Aucun	Après obtention du local
Étudiant en administration publique ENAP Chargée de projets	Aucun	Après obtention du local
Intervenante pour les activités pour femmes et les aînés	22\$/heure, 40.040\$ (22\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
Aide-éducatrice Halte-garderie	22\$/heure, 40.040\$ (22\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
TOTAL SALAIRES	212.905\$	Après obtention du local

Troisième année :

Nombre d'employés	Coût prévu	Quand
Directrice générale	38\$/h (38\$x35hx52 semaines) : 69.160\$	Après obtention d'un financement
Secrétaire/réceptionniste	23\$/heure, 41.860\$ (25\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
Emplois été Service Canada (Agente de communication)	16.50\$, selon expérience : 6352,5\$ (16.50\$x35hx11 semaines)	Après obtention du local
Technicienne comptable	28\$/heure: 50.090\$ (28\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local

Conseillère en emploi	28\$/heure : 50.090\$ (28\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
Conseillère en emploi	28\$/heure : 50.090\$ 50.090\$ (28\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
Conseillère en emploi	28\$/heure : 50.090\$ 50.090\$ (28\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
Intervenante pour les activités pour femmes et les aînés	22\$/heure, 40.040\$ (22\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
Aide-éducatrice Halte-garderie	22\$/heure, 40.040\$ (22\$x35hx52 semaines)	Après obtention du local
TOTAL SALAIRES	406.912.5\$	Après obtention du local

c. Ressources humaines externes

Fournisseur potentiel	Type de produits/services
Tewuan 51	Ordinateurs, imprimante, entretien du matériel informatique
Videotron	Internet et téléphone
Hydro Québec	Électricité, chauffage
Bureau en gros	Matériel de bureau, livraison
Sun Life, Canada Vie	Assurance location
Sun Life, Canada Vie	Assurance conseil d'administration
Sun Life, Canada Vie	Assurance pour les employés

d. Les partenaires financiers

Nom	Rôle	Nom	Rôle
Laval économique	Accompagnement et financement	Ministère de la famille	Financement
Pôle régional d'économie sociale de Laval	Accompagnement et financement	Conseil des arts de Montréal	Financement
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI)	Financement	Fondations	Financement
Services Québec	Financement	Patrimoine Canada	Financement
Femmes et Égalité des genres Canada	Financement	Ville de Laval	Financement
Ministère de la santé et des services sociaux	Financement	Député de Chomedey	Financement

Centraide	Financement	Programme de soutien aux organismes communautaires(PSOC) du Centre Intégré de santé et de services sociaux de Laval	Financement à la mission
-----------	-------------	---	--------------------------

e. **Plan d'aménagement**

- i. Années 1 et 2 : Dans les locaux prêtés par la Ville de Laval
- ii. Année 3 : Dans les locaux loués par l'organisme

6. **ANALYSE FINANCIÈRE**

a. **Fonds requis au démarrage**

Équipement à acquérir	Coût prévu
Ordinateurs (21)	1500\$x21 : 31.500\$
Imprimante	5000\$
Bureaux	12x250\$: 3000\$
Chaises de bureau pour les employés	12x100\$: 1200\$
Chaises pour la salle informatique et les clients	25x50\$: 1250\$
Tables pour ordinateurs	4x50\$: 200\$
2 projecteurs et 2 écrans : 1 salle d'ateliers, 1 multiservice	5000\$
TOTAL	47.150\$

Fournisseur potentiel	Type de produits/services
Tewuan 51	Ordinateurs, imprimante, entretien du matériel informatique
Videotron	Internet et téléphone
Hydro Québec	Électricité, chauffage
Bureau en gros	Matériel de bureau, livraison
Sun Life, Canada Vie	Assurance location
Sun Life, Canada Vie	Assurance conseil d'administration
Sun Life, Canada Vie	Assurance pour les employés

LEXIQUE

-Demandeurs secondaires : comprend les immigrants qui étaient identifiés comme conjoint, marié, partenaire en union libre, partenaire conjugal ou personne à charge du demandeur principal sur sa demande de résidence permanente¹¹⁷.

-Immigrants économiques : réfère aux immigrants qui ont été sélectionnés pour leur capacité à contribuer à l'économie canadienne, soit répondre aux besoins en matière de main-d'œuvre, à posséder et à 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'œuvre¹¹⁸.

-Immigrants parrainés par la famille : réfère aux 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, grands-parents, enfant ou autre lien de parenté avec ce parrain¹¹⁹.

-Minorité visible : réfère au fait qu'une personne appartient ou n'appartient pas à une des minorités visibles définies dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Selon cette loi, les minorités visibles sont définies comme « les personnes autres que les Autochtones qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». La population des minorités visibles se compose principalement des groupes suivants : Sud-Asiatiques, Chinois, Noirs, Philippins, Arabes, Latino-Américains, Asiatiques du Sud-Est, Asiatiques occidentaux, Coréens et Japonais.

-Réfugiés : comprend les immigrants qui ont reçu le statut de résident permanent en raison d'une crainte fondée de retourner dans leur pays d'origine (d'être persécutés pour des motifs liés à leur race, religion, nationalité, appartenance à un groupe social particulier ou opinions politiques) de même que les personnes qui ont subi des conséquences graves et personnelles en raison d'une

¹¹⁷ Ibidem

¹¹⁸ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval : https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

¹¹⁹ Ibidem

guerre civile, d'un conflit armé ou d'une violation massive des droits de la personne¹²⁰. Ils sont de 22.2%, à Laval, en 2021¹²¹.

BIBLIOGRAPHIE

Sites Internet

-Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval :

https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

-Site Internet du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Plan stratégique du MIFI 2023-2027, site Internet du MIFI :

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/plan-strategique/PL_strategique_2023-2027_integral_MIFI.pdf

-Site Internet du Centre d'histoire de Montréal :

*Mémoires d'immigrantes : retour sur une riche collaboration

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-retour-sur-une-riche-collaboration>

*Mémoires d'immigrantes : Darling Étienne Métayer

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-darling-etienne-metayer>

*Mémoires d'immigrantes : Laura Noyer, 3 mai 2019 :

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-laura-noyer>

*Mémoires d'immigrantes : Perpétue Muramutse,

<https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/memoires-dimmigrantes-perpetue-muramutse>

Monographies

-Mazouz, B. (2017). *La Gestion par résultats*, Presses de l'Université du Québec. Introduction générale à la gestion par résultats

-Uhl-Bien, Mary, John R. Schermerhorn, Richard N. Osborn et Claire De Billy (2018). *Comportement humain et organisation* (6e éd.). Québec : Éditions du nouveau pédagogique inc., 658 p., ISBN 978-2-7613-8242-7

¹²⁰ Recensement de la population de Laval, Direction de la santé publique, Centre intégré de santé et des services sociaux de Laval :

https://www.lavalensante.com/fileadmin/internet/cisss_laval/Documentation/Sante_publicue/Feuillets/Immigration_et_mobilite_2021_20240117_VF_de_publication.pdf

¹²¹ Ibidem

Articles

-Bilge, S., & Roy, O. (2010). La discrimination intersectionnelle: la naissance et le développement d'un concept et les paradoxes de sa mise en application en droit antidiscriminatoire. *Canadian Journal of Law and Society*, 25(1), 51–74.

-Castro, C et Villeneuve, P. (2019). Être femme et immigrante : l'intégration socioéconomique des femmes en région nordique au Québec. *Service social*, 65 (1). 54-69

- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian Journal of Women and the Law*, 24(1), 82–113.

-Chicha, M.-T., & Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable. *Gestion*, 34(3), 66.

-Cohen-Emerique, M. (2011). L'interculturel dans les interactions des professionnels avec les usagers migrants. *Alterstice*, 1(1), 9–18.

-Dansereau, S. (2016). « Les dix caractéristiques du leader de demain », *Gestion*, vol. 41, n° 1, p. 70-73

-Mbengue-Reiver, M.-A., Garakani, T., & Nzobonimpa, S. (2022). Qui suis-je ? Quelle(s) case(s) cocher ? Catégorisation au sein des organisations : une recherche sur les tensions entre l'assignation de l'identité et l'invisibilisation des expériences. *Alterstice*, 11(2), 127–140.

-Mercier, J. (1997). Gazaille, Alain, Réaliser l'équité salariale et Chicha, Marie-Thérèse, L'équité salariale : mise en oeuvre et enjeux. *Relations Industrielles*, 52(4), 895.

ANNEXE B

LISTE DES POTENTIELS BAILLEURS DE FONDS PUBLICS

ORGANISATION	PERSONNE -RESSOURCE	COORDONNÉES
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale Services Québec Direction générale de Services Québec des régions de Laval et des Laurentides	Lise <u>Pinonnault</u> Agente de recherche et de planification socioéconomique	Téléphone : (579) 218-3112 poste 89088 lise.pinonnault@servicesquebec.gouv.qc.ca 1041 boul. des Laurentides, local 203, Laval, H7G 2W2
Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval Direction de santé publique	Nathalie Chevette Organisatrice communautaire Coordination promotion, prévention et développement des communautés	Téléphone : : 514 265 6251 Courriel : nchevette.csssl@sss.gouv.qc.ca Site Internet : www.lavalensanté.com
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Inclusion	Un conseiller en partenariat selon la subvention demandée	Programme de soutien à la mission : https://www.quebec.ca/immigration/aide-organismes-integration-immigration/programme-soutien-mission
Femmes et égalité des genres Canada	Un agent de programme selon la subvention demandée	Programme promotion de la femme : https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/financement/programmes-financement.html
Ministère de la famille	Un agent de programme selon la subvention demandée	Programme de soutien aux activités de halte-garderie communautaire : https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/aide-financiere-services-familles/organismes-communautaires-associations-nationales-employeurs-municipalites/programme-soutien-activites-halte-garderie-communautaires

LISTE DES POTENTIELS BAILLEURS DE FONDS PRIVÉS



ORGANISATION	PERSONNE -RESSOURCE	COORDONNÉES
Fondation solstice		Courriel : fondation.solstice@gmail.com
Fondation Chagnon		Adresse : 2001 Av. McGill College, Montréal, QC H3A 1G1 Téléphone : (514) 380-2001
Banque royale		Adresse : 965 Bd du Curé-Labelle, Laval, QC H7V 2V7 Téléphone : (450) 686-3446
Banque TD		Adresse : 1120 Chomedey, 13 Rue Desserte O A, Laval, Québec H7X 4C9 Téléphone : (450) 969-2772
Banque BMO		Adresse : 2137 boulevard cure-labelle, Chomedey, QC H7T1L4
Banque nationale		Adresse : 01 Bd du Curé-Labelle, Laval, QC H7V 2R9 Téléphone : (450) 687-9980
Caisse Desjardins		Adresse : 3075, boulevard Cartier Ouest, Laval (Québec) H7V 1J4 Téléphone : 450 688-0900
Banque Laurentienne		Adresse : 1699 Boul. le Corbusier Téléphone : (450) 681-9230
CIBC		Adresse : 1170 Boul. le Corbusier Téléphone : (450) 682-8556
Banque <u>scotia</u>		Adresse : 720 Boul. le Corbusier Téléphone : (450) 688-6110