



Pratiques exemplaires des employeurs :

Attirer et maintenir en poste les travailleurs formés à l'étranger
dans le secteur du tourisme au Canada, Volume 3



CANADIAN TOURISM
HUMAN RESOURCE
COUNCIL

CONSEIL CANADIEN DES
RESSOURCES HUMAINES
EN TOURISME

emerit[®].ca



REMERCIEMENTS	1
1. Pourquoi produire un recueil de pratiques exemplaires des employeurs?.....	2
2. Pourquoi se tourner vers les travailleurs formés à l'étranger?.....	4
3. Pratiques exemplaires des employeurs : études de cas	5
4. Répercussions, composantes et solutions.....	27
5. Conseils pour la mise en œuvre de pratiques.....	29
ANNEXE A : Méthode de recherche	31
ANNEXE B : Informations concernant les programmes et les règlements – aperçu pour 2012.....	33

Le présent recueil a été préparé pour le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), sous la direction de Margot Bowen, gestionnaire - création de nouveaux produits. Les travaux de recherche et de rédaction ont été réalisés par Sara Delaney et Denise McLean, de Graybridge Malkam.

Comité de direction

Les membres du comité de direction de ce projet ont fourni de précieux conseils, apports et commentaires.

Margot Bowen, gestionnaire, création de nouveaux produits	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
Kelly Pollack, directrice générale	Immigrant Employment Council of British Columbia
Peter Paul, chef de projet, ALLIES	Maytree Foundation
Darlene Doerksen, présidente-directrice générale	Yukon Tourism Education Council

Industrie et autres intervenants

Des intervenants du secteur du tourisme, des représentants de l'industrie et des organisations de promotion de l'embauche de travailleurs formés à l'étranger (TFE) ont également collaboré à la réalisation de ce recueil, notamment :

Karen Harrison	Alberta Hotel and Lodging Association
Peter Larose	go2, Colombie-Britannique
Akbar Khan	Immigrant Settlement & Integration Services, Nouvelle-Écosse
Lori Slobodian	Manitoba Tourism Education Council
Jan Rodda	Saskatchewan Tourism Education Council
Sheila Atkinson	Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick

Kathy Livingstone	Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard
Cindy Kilpatrick	Saint John YMCA-YWCA, Nouveau-Brunswick

Pratiques exemplaires des employeurs

Le CCRHT souhaite exprimer sa reconnaissance pour la collaboration des employeurs et des employés qui ont généreusement donné de leur temps et partagé leurs expériences et ressources en vue de réaliser ce troisième recueil de pratiques exemplaires des employeurs.

Kim Elmer, directrice des ressources humaines	Bridgehead Coffeeshouses, Ottawa (Ontario)
Brenda Cardwell, directrice adjointe	Hôtel Capital, St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)
Caterina Colabella-Bolarinho, généraliste en RH; Vinay Singh, gestionnaire principal des services à la clientèle	Spa Elmwood, Toronto (Ontario)
Holly Singh, propriétaire	Thandi's Restaurant, Saint John (Nouveau-Brunswick)

1. Pourquoi produire un recueil de pratiques exemplaires des employeurs?

Tel que décrit dans les deux premiers volumes de ce recueil, les répercussions du secteur du tourisme sur l'économie canadienne sont indéniables. La contribution de ce secteur est égale à celle des secteurs de l'agriculture, de la pêche et de la foresterie combinés. Un travailleur canadien sur dix œuvre dans le secteur du tourisme, soit plus de 1,6 million de personnes au Canada. Et pourtant, les employeurs canadiens en tourisme doivent faire face aux défis réels, continus et grandissants de pénurie de main-d'œuvre, lesquels doivent être abordés afin d'assurer la viabilité et la compétitivité des entreprises touristiques.

Une stratégie qui semble efficace consiste à recruter des travailleurs formés à l'étranger (TFE). Les employeurs en tourisme peuvent ainsi satisfaire leurs besoins en ressources humaines à même ce bassin particulier de main-d'œuvre, mais doivent toutefois, pour y parvenir, savoir adapter leurs pratiques en matière de ressources humaines. Les stratégies de recrutement intégrant les TFE peuvent aider les employeurs en tourisme à maintenir un effectif stable, ce qui les placera dans une meilleure position pour accueillir et servir les 16 millions de touristes internationaux que le Canada accueille chaque année.



Qu'est-ce que le recueil de pratiques exemplaires des employeurs?

S'appuyant sur le succès des premier¹ et deuxième² volumes de son recueil de pratiques exemplaires des employeurs, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) a produit une troisième série d'études de cas axées sur les pratiques des petites et moyennes entreprises (PME). Tout comme le deuxième volume, ce troisième volume présente les pratiques éprouvées que les PME du secteur canadien du tourisme ont mises en œuvre pour recruter, intégrer et maintenir en poste des travailleurs formés à l'étranger.

À qui s'adresse le recueil?

Les trois volumes du recueil ont été conçus pour servir de ressource aux employeurs canadiens en tourisme qui embauchent des TFE ou qui envisagent de le faire. La plupart des entreprises en tourisme sont de petite ou de moyenne taille : 77 % comptent moins de 20 employés, 21 % comptent de 20 à 99 employés, et seulement

1 On peut le consulter à l'adresse : http://employeursdechoix.ca/fr/success_stories/~/_media/Files/EOC/compendium/CCRHT_Pratiques_exemplaires_des_employeurs_FRN_vol1.ashx.

2 On peut le consulter à l'adresse : http://employeursdechoix.ca/fr/success_stories/~/_media/Files/EOC/compendium/CCRHT_Pratiques_exemplaires_des_employeurs_FRN.ashx.

2 % comptent 100 employés ou plus. Ainsi, ce troisième volume a été créé en vue de proposer des solutions additionnelles aux professionnels de la gestion et des ressources humaines œuvrant au sein d'entreprises touristiques de toute taille, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises.

Selon la définition d'Industrie Canada, pour être considérée comme étant de petite ou de moyenne taille, une entreprise doit compter moins de 500 employés. Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord définit quant à lui un employeur en tourisme comme celui qui a des activités dans l'un des cinq sous-secteurs suivants : restauration, transport, hébergement, loisirs et divertissements, et services de voyages.

En quoi le recueil peut-il aider les PME?

Les trois volumes combinés présentent une série d'études de cas qui reflètent la diversité du secteur du tourisme, d'un océan à l'autre et à travers un large éventail d'activités. L'objectif est de renforcer la capacité du secteur du tourisme à attirer et à maintenir en poste des TFE, qui constituent une source de talents de plus en plus demandée et dont profiteront les employeurs de tous les secteurs de l'économie canadienne.

Les employeurs en tourisme découvriront une variété de pratiques qui peuvent être mises en œuvre pour attirer et maintenir en poste des TFE, peu importe l'endroit où ils exploitent leur entreprise, leur capacité en ressources humaines, leurs budgets de formation et de programmes, ou la structure organisationnelle. En consultant ces études de cas, les employeurs découvriront des idées pertinentes pour leur entreprise et une source d'inspiration pour trouver des solutions en matière de ressources humaines adaptées au contexte situationnel.



2. Pourquoi se tourner vers les travailleurs formés à l'étranger?

Qui sont les travailleurs formés à l'étranger?

Les travailleurs formés à l'étranger sont des personnes qui ont poursuivi des études, suivi une formation et acquis de l'expérience de travail dans un autre pays que le Canada. Parmi les TFE, on trouve :

- › des immigrants;
- › des réfugiés;
- › des étudiants étrangers vivant au Canada;
- › des citoyens d'autres pays disposés et aptes à travailler au Canada;
- › des Canadiens formés ou ayant travaillé à l'étranger³.

LE SAVIEZ-VOUS?

Le sous-secteur du tourisme où les plus fortes pénuries de main-d'œuvre sont anticipées à long terme est celui de la restauration. En 2025, ce sous-secteur pourrait connaître une pénurie potentielle correspondant à 142 000 emplois à l'année.

Parmi les cinq principales fonctions de travail qui seront touchées plus gravement par la pénurie de main-d'œuvre se trouvent les cuisiniers, les préposés au bar et les animateurs et les responsables de programmes de sports et de loisirs.

Pourquoi les TFE sont-ils importants pour le tourisme?⁴

Recruter et maintenir en poste un personnel suffisant pour exploiter leur entreprise de manière efficace constitue un défi croissant pour les employeurs en tourisme. Voici plusieurs des principaux facteurs qui incitent les employeurs à inclure activement les TFE dans leurs stratégies de recrutement.

3 Bureau d'orientation relatif aux titres de compétences étrangers (BORTCE), Citoyenneté et Immigration Canada. 2010. *Feuille de route de l'employeur pour l'embauche et le maintien en poste de travailleurs formés à l'étranger*.

4 Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT). 2010. *L'avenir du secteur du tourisme au Canada : La récession, un simple répit aux pénuries de main-d'œuvre*.

Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. 2006. *Nouveaux arrivants au Canada employés dans le secteur du tourisme*

Commission canadienne du tourisme. 2011. *Tourisme en bref : Bilan de l'année 2010*.

Graves pénuries de main-d'œuvre

En 2025, l'offre de main-d'œuvre dans le secteur du tourisme canadien pourrait être inférieure à la demande potentielle par quelque 219 000 emplois, laissant jusqu'à un emploi sur dix vacant. La demande croissante de main-d'œuvre dans le secteur, couplée au départ à la retraite des enfants de l'après-guerre (baby-boomers), signifie que les employeurs canadiens en tourisme doivent se tourner vers d'autres bassins de main-d'œuvre.

Recours croissant aux immigrés comme source de main-d'œuvre

On prévoit que l'immigration comptera pour 100 % de la croissance nette de la population active canadienne au cours de la prochaine décennie. En outre, selon le recensement de 2006, tandis que les TFE représentaient 22 % de la population active canadienne dans son ensemble, la part de TFE œuvrant dans le secteur du tourisme s'élevait quant à elle à 24 %. Cette dépendance ne fera que s'accroître à mesure que les TFE formeront une part plus significative du bassin de main-d'œuvre disponible. En conséquence, les employeurs canadiens en tourisme devront se préparer et s'informer afin d'être en mesure de rivaliser avec d'autres secteurs pour acquérir cette source de plus en plus précieuse de talents.

Diversité croissante de la clientèle touristique

De 2009 à 2010, les visiteurs au Canada en provenance des marchés émergents ont augmenté de 10,5 %. Les dépenses de ce groupe ont également augmenté de 11,3 %. Sur les six marchés identifiés, trois (la Chine, l'Inde et la Corée du Sud) comptent également parmi les dix principaux pays d'où proviennent les immigrants au Canada. Compter dans ses rangs des employés multilingues qui peuvent comprendre les besoins des clients de diverses cultures est un atout important pour tout employeur du secteur touristique et améliore le niveau de service à la clientèle de l'entreprise.

3. Pratiques exemplaires des employeurs : études de cas

Quelles sont les pratiques exemplaires des employeurs?

Les pratiques exemplaires des employeurs sont des politiques ou des mesures qui :

- › sont mises en place, activement mises en pratique et utilisées de manière cohérente;
- › ont eu un effet positif éprouvé et tangible pour attirer et maintenir en poste des TFE dans une entreprise du secteur du tourisme;
- › aident l'employeur à atteindre ses objectifs commerciaux et éliminent les obstacles à l'emploi des TFE;
- › se sont avérées valables ou efficaces pour un employeur et peuvent être adaptées pour répondre aux besoins d'autres employeurs.

Comment les pratiques exemplaires ont-elles été compilées?

Le CCRHT reconnaît que de nombreux employeurs du secteur touristique du Canada ont déjà recours à des pratiques exemplaires pour attirer et maintenir en poste des TFE. Aux fins du présent recueil, on a mandaté des chercheurs, de concert avec les organisations de ressources humaines (ORH) provinciales et territoriales et le CCRHT, pour recenser les chefs de file dans ce secteur. Pour ce qui est des sources secondaires, les chercheurs ont identifié des employeurs au moyen de listes de programmes d'« Employeur de choix » et de différents rapports de médias appartenant au domaine public.



En sélectionnant les employeurs, l'équipe de recherche visait à assurer la représentativité :

- › de plusieurs des principaux sous-secteurs du tourisme (restauration, hébergement, loisirs et divertissements et services de voyages);
- › des périodes du cycle de gestion des ressources humaines;
- › des programmes d'immigration et de mobilité de la main-d'œuvre;
- › de l'emplacement géographique des entreprises touristiques.

Quels ont été les critères de sélection des pratiques exemplaires des employeurs?

Pour être retenue aux fins de ce recueil, une pratique exemplaire devait répondre à l'ensemble ou à la majorité des critères clés suivants :

Reconnaissance	Une tierce partie a reconnu que des pratiques sont mises en place et s'avèrent efficaces.
Équité	Les pratiques favorisent le traitement équitable et l'égalité des chances en matière d'emploi, tout en accommodant les différences, selon les besoins.
Démarche stratégique	Les pratiques ont été mises en place pour aider l'employeur à atteindre ses objectifs d'affaires.
Rentabilité	Les pratiques ont produit des résultats positifs pour l'employeur.
Engagement dans la communauté	Les pratiques favorisent l'intégration des TFE dans la communauté élargie.
Durabilité et transférabilité	Les pratiques, ou des éléments des pratiques, sont susceptibles de créer un changement durable et peuvent répondre aux besoins d'autres employeurs si elles sont adaptées.

Pour obtenir une liste complète des critères et de plus amples renseignements sur le processus de sélection, consultez l'annexe A.



Bridgehead, Ottawa (Ontario)

Une entreprise de cafés met à profit les compétences transférables avancées, les capacités multilingues et les aptitudes de mentorat de ses TFE

Avec en tête l'objectif d'être pertinent dans sa communauté, Bridgehead a adopté la stratégie logique de recruter des travailleurs formés à l'étranger (TFE) pour mieux refléter sa clientèle diversifiée. Après quelques années avec cette approche, toutefois, l'entreprise a réalisé que les compétences transférables avancées uniques, l'expérience internationale, les capacités multilingues et l'éthique de travail de ces TFE pouvaient servir de levier non seulement pour améliorer le service, mais aussi pour encadrer et former de plus jeunes employés. Bridgehead accorde également une place importante à la formation professionnelle et offre des possibilités de carrière à tous ses employés. En conséquence, cette entreprise de cafés rencontre peu de difficulté sur le plan du recrutement et du maintien en poste.

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : 275 employés, dont environ 40 sont des TFE.

Données démographiques : les TFE sont des hommes et des femmes qui ont de 20 ans à la mi-cinquantaine.

Pays d'origine : le personnel provient d'environ 20 pays différents, dont l'Australie, le Brésil, la Colombie, Cuba, l'Éthiopie, l'Allemagne, Haïti, l'Irlande, le Japon, le Kenya, la Corée, le Kuwait, la Libye, le Mexique, le Rwanda, la Tanzanie, la Tunisie et le R.-U.

Fonctions de travail : chef d'équipe des barista, cuisinier, boulanger-pâtissier, plongeur/commis de cuisine.

Programmes d'immigration : travailleurs qui détiennent le statut de résident permanent canadien, citoyens canadiens et étudiants étrangers.

Employeur exemplaire

Basée à Ottawa, Bridgehead est une entreprise de cafés qui se spécialise dans les cafés et thés organiques équitables et cultivés à l'ombre par de petits exploitants agricoles. Avec 15 cafés et une usine de torréfaction dans la ville, l'entreprise s'efforce d'être un exemple positif de durabilité sociale et environnementale pour l'industrie du café, tant au Canada qu'à l'étranger. Les valeurs fondamentales de l'entreprise reflètent cette mission, incluant un engagement envers le développement communautaire, un environnement de travail sain, ouvert et inclusif, et une promesse de formation continue et de croissance pour ses employés.

La main-d'œuvre des cafés en général se compose en grande partie de membres de la génération Y et d'étudiants universitaires. La composition du personnel de Bridgehead était semblable et la direction a rapidement réalisé les avantages de recruter des TFE offrant un profil d'expérience plus diversifié, y compris un vaste éventail de cultures, de capacités linguistiques et de niveaux de scolarité, ainsi que différentes approches et attitudes au travail. Bridgehead a constaté que les TFE contribuaient non seulement leur connaissance de langues variées et leur compréhension de différentes cultures, mais aussi un niveau de maturité et des compétences avancées que l'entreprise a su mettre à profit pour former et encadrer ses plus jeunes employés.

Bien que certains des TFE de Bridgehead soient de nouveaux arrivants formés qui souhaitent de l'avancement dans leur carrière au sein de l'industrie de la restauration, beaucoup sont de nouveaux arrivants au Canada qui cherchent à faire reconnaître leurs titres de compétence afin de pouvoir de nouveau occuper le poste qu'ils occupaient dans leur pays d'origine, par exemple des avocats, des ingénieurs, des

infirmières et des médecins. Si à première vue, on pourrait penser que ces personnes sont « surqualifiées » et qu'il est peu probable qu'elles resteront longtemps en poste, l'expérience de Bridgehead démontre le contraire. En effet, l'entreprise a constaté que ces TFE demeurent aussi longtemps, sinon plus, que les étudiants universitaires. Bridgehead reconnaît que les employés restent généralement avec eux environ 6 à 18 mois et la direction tient spécifiquement compte de ce fait dans sa planification.

Le modèle de recrutement de TFE hautement éduqués de Bridgehead s'est avéré une situation gagnant-gagnant pour les deux parties. En offrant aux nouveaux arrivants une chance d'obtenir de l'expérience de travail au Canada, de se procurer des références canadiennes, d'acquérir et d'appliquer des compétences de leadership et d'autres compétences monnayables et de se développer un réseau, Bridgehead gagne des employés compétents de grande valeur qui apporte une expérience diversifiée et des compétences transférables. Par exemple, en 2011, Bridgehead a embauché un TFE originaire de l'Allemagne, formé en droit dans une université anglophone, qui est resté avec l'entreprise pendant une année. Durant cette période, Bridgehead a pu utiliser les connaissances de la langue allemande de cet employé pour traduire du matériel de formation destiné à d'éventuels employés allemands et a tiré profit de ses compétences avancées de rédaction en anglais pour élaborer d'autres documents pour l'entreprise. Une autre TFE avait géré son propre café avant de venir s'installer au Canada et fait bénéficier Bridgehead de ses compétences avancées en service à la clientèle depuis maintenant trois ans.

La direction a constaté que plusieurs de ses employés de la génération Y acquièrent un autre point de vue et une attitude différente à l'égard de leur emploi lorsqu'ils ont l'occasion de travailler au côté d'une personne qui a dû se débattre pour trouver du travail et s'établir dans un nouveau pays. Bridgehead emploie également des personnes handicapées et des personnes retraitées avec des idéaux et objectifs semblables en tête. L'entreprise s'est vue décerner des prix de plusieurs organismes de services d'emploi pour ses efforts continus à embaucher un personnel diversifié.

CE QU'EN DISENT LES TFE

« Je travaille dans l'industrie des cafés et restaurants depuis longtemps et je fais partie de l'équipe de Bridgehead depuis maintenant trois ans et demie. C'est devenu mon second chez moi. J'aime vraiment nos clients. De nombreux étudiants de différentes cultures nous sont fidèles et beaucoup d'entre eux se sont attachés à moi et viennent me demander des conseils. La direction de Bridgehead a une attitude très compréhensive à l'égard des responsabilités familiales et offre beaucoup de flexibilité. Nous sommes comme une grande famille ici. Un gérant est toujours disponible pour nous aider et les membres du personnel s'entraident beaucoup. »

Aida Chahine, chef d'équipe des barista

Pratiques exemplaires

Bridgehead a mis en œuvre une gamme de pratiques conformes à sa mission de faire preuve de responsabilité sociale et à son engagement envers le développement communautaire, la formation du personnel et la création d'un environnement de travail inclusif.

Recrutement et affectation du personnel

Dans le cadre de son engagement envers le développement communautaire, Bridgehead a intentionnellement conçu ses stratégies de recrutement pour attirer un large éventail de talents issus de la communauté locale. L'entreprise a fait appel à plusieurs outils et ressources à la disposition des employeurs pour recruter des candidats qualifiés et pour identifier une bonne attitude de service à la clientèle et d'autres compétences essentielles et transférables en cours d'entrevue.

- › Pour s'assurer d'un procédé de recrutement efficace et équitable, Bridgehead se base sur les normes de compétence nationales du CCRHT pour les préposés au service des mets et boissons pour rédiger ses descriptions de poste (voir l'encadré pour de plus amples renseignements).
- › Northern Lights Canada, un organisme qui offre des services d'emploi (y compris des services de réadaptation professionnelle et de formation en entreprise) dans 19 sites du Centre et de l'Est de l'Ontario, a organisé des salons de l'emploi pour Bridgehead. Par le biais de relations forgées avec d'autres agences d'aide aux immigrants dans la région d'Ottawa, comme le Centre catholique pour immigrants, Emploi Ontario, le YMCA et le Conseil scolaire de district

d'Ottawa-Carleton, des candidats qualifiés sont régulièrement recommandés à la directrice des RH de Bridgehead.

- › Bridgehead a participé au programme Emplois clés en main du CCRHT avec beaucoup de succès. Sur les 12 participants au programme placés au sein de l'entreprise, neuf ont été embauchés pour un poste permanent. La directrice des RH affirme que les participants au programme disposaient d'une très bonne formation en « excellence du commerce au détail » et semblaient être « faits sur mesure » pour Bridgehead.
- › Lors de l'évaluation des candidats, au lieu de regarder « l'expérience canadienne », la direction de Bridgehead recherche une attitude de service à la clientèle, l'authenticité, le dévouement au travail, la volonté à contribuer à l'équipe et l'engagement envers les valeurs corporatives de l'entreprise. En entrevue, les questions visent à découvrir des compétences comme une bonne capacité à établir des liens, la volonté à travailler, des compétences transférables d'emplois antérieurs, des aptitudes et intérêts de carrière et une capacité à accomplir les tâches entreprises.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Nous encourageons les employés à amener leur culture au travail. Par exemple, à une récente réunion d'équipe, une employée a amené un mets typiquement libanais fait maison. Tous les membres de notre personnel aiment ce genre de contributions. Cela les expose à de nouvelles expériences et ouvre l'esprit de tout un chacun. »

Kim Elmer, directrice des RH

À PROPOS DES NORMES DE COMPÉTENCE *emerit*

Les Normes de compétence nationales (NCN) sont des documents qui décrivent les connaissances, compétences et attitudes requises pour être considéré compétent pour un poste. Élaborées par des professionnels en tourisme, en collaboration avec d'importantes organisations touristiques du Canada, ces normes sont véritablement pertinentes dans le monde réel.

Des NCN sont disponibles pour plusieurs professions en tourisme et peuvent être téléchargées à l'adresse suivante : <http://emerit.ca/fr>

Intégration et développement

Bridgehead a à cœur d'offrir des possibilités de formation continue et de croissance à son personnel. Cela se voit dans l'emphase accordée à la formation, aux possibilités de carrière pour tous les employés et aux occasions de croissance continue. Bridgehead croit que ce sont ces pratiques fondamentales qui la distinguent des autres entreprises et contribue à son excellent taux de recrutement et de maintien en poste du personnel.

- › Une politique de promotion à l'interne, favorisant l'avancement d'employés actuels à des postes de direction, adoptée par l'entreprise il y a cinq ans déjà, produit maintenant des bénéfices inattendus : en effet, Bridgehead dispose maintenant d'une liste d'attente d'employés intéressés à recevoir de la formation pour des postes de direction. Dans le cadre de son engagement formel envers ses nouveaux employés, l'entreprise stipule qu'une fois qu'un employé de premier échelon aura appris à connaître les différents aspects de première ligne de l'entreprise, il se verra offrir la possibilité de devenir chef d'équipe. Par la suite, cet employé pourra devenir formateur et pourra alors postuler sur les postes de direction qui se présenteront. Les employés peuvent normalement espérer parcourir tout ce cheminement en une moyenne de huit à douze mois.
- › Les nouvelles recrues bénéficient de 40 heures d'orientation avec des mentors et formateurs à l'interne. La formation porte sur des sujets comme le service à la clientèle, la gestion de trésorerie, la présentation et le service des assiettes, le merchandising, les clients difficiles, la santé et la sécurité. La formation avancée comprend la gestion de trésorerie, la réconciliation, les ventes, l'inventaire, les commandes et les ventes de produits, la délégation des tâches, la façon de



donner et recevoir des commentaires, le dépannage, la résolution de problèmes et la gestion de crises. La formation aborde également les attentes sur le plan de la communication avec les collègues et les clients, ce qui est particulièrement important pour les employés dont la première langue n'est pas l'anglais ou qui sont nouveaux sur le marché du travail canadien. Toutes les compétences sont développées graduellement sur une période de quelques semaines, de sorte que les travailleurs ont le temps de pratiquer et perfectionner une tâche clé avant de passer à la suivante.

- › Bridgehead a utilisé des subventions de formation pour les nouveaux TFE admissibles par le biais d'Emploi Ontario.

Maintien en poste

L'objectif étant la création d'un environnement sain, ouvert et inclusif, Bridgehead investit dans son équipe de direction pour lui donner les compétences nécessaires à la gestion efficace d'un personnel diversifié.

- › Chacune des réunions bihebdomadaires de la direction comprend un bref segment d'apprentissage par les pairs. Plusieurs de ces segments ont porté sur les avantages de la diversité culturelle; la direction a partagé des pratiques exemplaires illustrant comment la diversité culturelle peut avoir sa place en milieu de travail, comment une telle diversité peut améliorer le rendement de l'équipe et pourquoi il conviendrait d'accueillir cette diversité à bras ouverts dans leur équipe. Le but ultime de cet apprentissage est de rehausser le niveau de confort des membres de la direction à l'égard de la diversité, de la reconnaissance des différences et de la communication ouverte à ce sujet.
- › Plusieurs membres de la direction ont participé au programme Leadership Ottawa; d'autres sont certifiés de la Sprott School of Business de l'Université Carleton et de l'Université de Guelph. Bridgehead assume les coûts dans le cadre du développement professionnel de ses employés. La direction attribue l'excellent taux de maintien en poste de l'entreprise à cette façon de faire et à d'autres facteurs comme son approche axée sur les valeurs, sa façon d'encourager l'autonomie chez ses employés et l'engagement des nouveaux employés dès le début.
- › La structure organisationnelle non hiérarchique de Bridgehead permet aux employés de devenir des chefs d'équipe très rapidement, ce qui leur permet de développer des compétences de leadership et de faire l'expérience de plus grandes responsabilités.
- › Lorsque la langue maternelle d'un employé n'est pas l'anglais ou le français, la direction l'encourage à traduire le matériel de formation utilisé par l'entreprise dans sa langue pour usage futur par d'autres employés.

- › Les TFE nouvellement embauchés sont jumelés à un collègue avec le même bagage culturel ou linguistique. La direction a constaté que le fait pour les nouveaux arrivants de pouvoir parler leur propre langue dans un nouvel environnement rehausse leur niveau de confort et facilitait leur adaptation et leur intégration.
- › Bridgehead a une politique de promotion à l'interne. Toute l'équipe de direction actuellement en place a été formée et promue à l'interne, dernièrement par le biais du programme d'apprenti gestionnaire de Bridgehead. De plus, les professionnels en matière de café, incluant le directeur du café, le formateur en assurance de la qualité et le torréfacteur, ont été développés, formés et promus dans le cadre d'un engagement continu envers le développement interne du talent et de l'engagement des employés. Les possibilités d'avancement offertes au personnel intéressé à croître avec l'entreprise contribuent au maintien en poste et à la satisfaction des employés. À cette fin, Bridgehead encourage et appuie la participation des employés à des compétitions de barista commanditées par l'entreprise, de même qu'à des compétitions nationales et internationales, afin de promouvoir un plus grand professionnalisme au sein de son personnel et de l'industrie.

CE QU'EN DISENT LES TFE

« C'est un endroit où il fait bon travailler pour les nouveaux arrivants. Ils sont traités de la même façon que les autres employés. On peut apprendre beaucoup en travaillant avec le public et on peut rencontrer des gens très intéressants. Bridgehead n'exige pas de références et donne aux gens une chance de faire leurs preuves pendant quelques mois. Cela a donné de très bons résultats. »

Aida Chahine, chef d'équipe des barista

Dans le cadre de son engagement envers le développement communautaire et la responsabilité sociale, l'entreprise encourage ses employés à redonner à leur communauté.

- › Les employés peuvent prendre jusqu'à six heures de congé payé par année pour faire du bénévolat, que ce soit pour participer à des activités organisées par une église, des groupes environnementaux, des organismes artistiques, des groupes de sensibilisation à la pauvreté, des festivals de musique ou autre. Le but de cette initiative est d'encourager les employés à agir localement selon leurs convictions pour démontrer leur engagement communautaire.

- › Chaque café dispose d'un budget mensuel d'aide à la communauté. Ce budget est généralement dépensé sur des dons de café pour appuyer une panoplie d'événements communautaires variés. Les employés de Bridgehead peuvent suggérer des organismes communautaires comme récipiendaires. Des produits ont été donnés pour les levées de fonds de différentes organisations culturelles dans la région d'Ottawa, notamment pour la communauté des arts visuels, l'industrie du théâtre, le Festival des écrivains et des groupes environnementaux comme Sentinelle Outaouais. Bridgehead croit que cela contribue à promouvoir l'entreprise comme étant socialement responsable et comme étant un employeur responsable au sein de différentes communautés.

CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Si possible, pour commencer, placez les nouveaux TFE à un site ou magasin moins achalandé pour favoriser une formation approfondie sans pression. Veillez à reconnaître, mettre en valeur et encourager les employés qui introduisent de nouvelles connaissances linguistiques et culturelles dans le milieu de travail. Cela améliorera le service à la clientèle tout en enrichissant l'environnement de travail de tous les autres employés.

Résultats exemplaires

C'est à son personnel diversifié que l'entreprise attribue sa capacité à :

- › mieux refléter, comprendre et satisfaire les besoins de la clientèle diversifiée qu'elle dessert;
- › enrichir la culture du milieu de travail pour tous ses employés;
- › se positionner pour habilement former un personnel diversifié avant la venue des pénuries de main-d'œuvre anticipées.

Bridgehead choisit des produits équitables en reconnaissance de la valeur de ses fournisseurs variés. De même, l'entreprise continue à mettre l'accent sur la valeur de la diversité et sur l'importance de bien représenter sa clientèle au sein de son personnel. Pour ce qui est des étapes à venir, Bridgehead aimerait formuler de façon plus officielle son engagement à recruter activement les TFE et les membres d'autres groupes traditionnellement sous-représentés en milieu de travail.

Bridgehead utilise du matériel de formation multilingue conçu par ses employés, des mentors, le jumelage avec d'autres employés sur le site et l'expérience à développer dans le cadre de ses efforts continus pour embaucher et intégrer des TFE au sein de son personnel. L'entreprise est convaincue qu'au fil de la diversification de la population de son marché local, sa stratégie se traduira par de solides bénéfices commerciaux.

RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Citoyenneté et Immigration Canada	Répertoire national d'organismes d'aide aux immigrants (y compris des services de formation et d'évaluation linguistiques).	http://www.cic.gc.ca/francais/nouveaux/map/services.asp
Guide de présélection et de sélection des employés	Ce guide aborde les droits, les obligations, et les lois et règlements relatifs au recrutement de personnel.	http://www.chrc-ccdp.ca/publications/screening_employment-fra.aspx
Information sur le marché du travail	Ces rapports fournissent des statistiques en matière d'emploi, y compris l'analyse de l'offre et la demande, pour chaque sous-secteur de l'industrie du tourisme.	http://cthr.ca/fr/research_publications/labour_market_information



Hôtel Capital,
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

Un hôtel de St. John's découvre, par pur hasard, une nouvelle source de talents pour son bassin de main-d'œuvre

À la recherche de nouveaux employés aptes à assumer des rôles spécifiques, l'hôtel Capital a découvert, un peu par hasard, les avantages d'embaucher des travailleurs formés à l'étranger (TFE). La direction de l'hôtel a été agréablement surprise de constater la simplicité du processus et a été très satisfaite des répercussions positives de l'embauche de TFE sur les taux de maintien en poste, le moral du personnel et la qualité du travail.

Employeur exemplaire

Membre du groupe des Hôtels Steele, l'hôtel Capital de St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, est un établissement moderne qui accueille des voyageurs d'affaires et des touristes. Le Capital dispose de 80 chambres et 8 suites, de même que d'un bar-salon, une salle de conditionnement physique, un centre d'affaires et des salles de réunion. Jack's, le restaurant de l'hôtel, est un établissement gastronomique dont les spécialités sont les steaks et les fruits de mer, mais qui offre également de nombreux mets typiquement terre-neuviens.

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : jusqu'à 65 employés à temps plein durant la haute saison; quatre TFE à l'heure actuelle.

Données démographiques : les TFE sont des hommes et des femmes âgés de 20 à 59 ans.

Pays d'origine : le personnel provient de la Chine et de la Colombie; un ancien employé provenait de l'Afrique du Sud.

Fonctions de travail : plongeur, préposé à l'entretien ménager et veilleur de nuit.

Programmes d'immigration : travailleurs qui détiennent le statut de citoyens canadiens ou de résidents permanents.

L'hôtel Capital était à la recherche de nouvelles recrues, principalement pour des postes de préposés à l'entretien ménager et de veilleurs de nuit.

Lorsqu'une récente immigrante de la Colombie a approché l'hôtel à la recherche d'un emploi, la direction ne s'attendait pas à ce que cela lui ouvre la porte vers un nouveau bassin de main-d'œuvre jusque-là inexploré. Cette employée, qui a été embauchée à l'entretien ménager et a conservé son poste pendant 18 mois avant de retourner aux études, était également connectée à l'Association des nouveaux Canadiens (ANC), un organisme communautaire à but non lucratif qui offre des services d'établissement et d'intégration aux immigrants et réfugiés qui arrivent au Canada. Depuis plus de 30 ans, l'ANC fournit des services d'établissement ainsi que des programmes et services variés conçus pour faciliter tous les aspects de l'intégration des nouveaux arrivants à Terre-Neuve-et-Labrador. Suite à l'embauche de cette femme de la Colombie au Capital, la nouvelle s'est répandue à d'autres nouveaux arrivants liés à l'ANC et d'autres TFE ont approché le Capital à la recherche d'un emploi, dont plusieurs qui ont été embauchés.

Encouragée par ces premiers succès, la direction a pris des mesures pour inclure de façon plus officielle les TFE dans le bassin de main-d'œuvre potentielle de l'hôtel. Comme l'équipe de la direction compte peu de membres et que tous sont déjà très occupés, et parce que l'hôtel accorde une haute importance à une approche équitable, quelques règles de base ont été mises en place. Notamment, les TFE devaient être qualifiés et en mesure de faire le travail, avoir la capacité de suivre le même processus d'intégration et de formation que tous les autres employés et être rémunérés selon la même échelle que tous les autres employés. Avec le soutien continu de l'ANC, ces conditions ont toujours pu être respectées. La gérante adjointe de l'hôtel précise que la relation avec l'ANC a été un ingrédient clé de leur succès en

matière d'embauche de TFE. L'ANC a rendu tout le processus de recrutement et de sélection « très facile » et n'a « jamais recommandé un candidat qui n'a pas été à la hauteur des attentes », ce qui a rendu le processus moins laborieux pour l'équipe de la direction. En conséquence, lorsqu'il y a un nouveau poste vacant, l'hôtel se tourne maintenant vers l'ANC en premier lieu.

Suite au succès de cette initiative et aux répercussions positives de la plus grande diversité du personnel sur les opérations de l'hôtel, le Capital a aussi découvert que d'autres bassins intéressants et sous-exploités existent. Par exemple, l'hôtel a embauché des personnes handicapées avec beaucoup de succès.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Nous sommes tellement soulagés d'avoir une personne capable et fiable qui est heureuse d'occuper le poste de veilleur de nuit depuis maintenant deux ans. Pour nous, il s'agit d'un poste important, car la personne qui l'occupe a accès à tout durant la nuit. Maintenant, contrairement à ce que j'ai vécu dans le passé en essayant de pourvoir à ce poste, je ne perds pas un instant de sommeil! »

Brenda Cardwell, gérante adjointe

Pratiques exemplaires

Le Capital a mis en place plusieurs procédés simples, mais efficaces, pour favoriser le recrutement, l'intégration et le maintien en poste de ses TFE.

Recrutement et affectation du personnel

En raison de ses expériences positives avec l'embauche de TFE jusqu'à maintenant, les efforts de recrutement de l'entreprise ciblent maintenant particulièrement les TFE.

- › Lorsqu'un nouveau poste vacant se présente, la gérante adjointe du Capital communique avec l'ANC et lui explique les exigences du poste et le profil de l'employé recherché. L'ANC affiche l'emploi et trouve des profils correspondants parmi ses clients actuels, puis soumet des curriculum vitae à la gérante adjointe et fixe des entrevues. Un représentant de l'ANC peut aussi accompagner les candidats aux entrevues pour agir à titre d'interprète au besoin.
- › Le Capital offre une échelle salariale concurrentielle et une gamme complète d'avantages sociaux à tous ces employés après trois mois.

CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Envisagez le bassin de main-d'œuvre des TFE. Les avantages sont significatifs.

S'il n'est pas possible de vérifier leurs références, vous pouvez avoir un bon aperçu des compétences de l'employé durant la période d'essai.

Les employés pour qui l'anglais est une langue seconde peuvent interpréter ce qu'on leur dit de façon très littérale. Encouragez l'usage d'un anglais très simple au sein du personnel et prenez le temps d'expliquer le jargon interne aux TFE dès le départ.

Pour des ressources de langage simple, voyez le site <http://www.noslangues-ourlangues.gc.ca/decouvrir-discover/outils-tools/oar-wt-fra.html>

Profitez de toutes les occasions d'améliorer les compétences d'un employé. Le bénévolat peut être un excellent moyen de pratiquer ses aptitudes de communication.

Intégration et développement

À partir du moment où un nouveau TFE est embauché par le Capital, la direction et ses collègues passent à l'action pour accueillir, former et fournir une rétroaction continue à ce nouveau membre du personnel. Ces pratiques, qui étaient déjà en place pour tous les employés, donnent de bons résultats.

- › La direction a constaté que le simple fait de prendre le temps de présenter le nouvel employé à ses collègues facilite son adaptation et fournit une occasion d'informer les autres employés de l'arrivée de leur nouveau collègue.
- › Si tout va bien durant la période d'essai de trois mois, la gérante adjointe rencontre alors l'employé pour lui communiquer des commentaires évaluatifs sur son rendement jusqu'à ce jour, ce sur quoi il devrait travailler dans le futur et comment il pourra progresser au sein de l'organisation.

Maintien en poste

La direction a constaté que de simples gestes peuvent contribuer grandement au sentiment d'engagement et d'inclusion d'un employé. À l'hôtel Capital, la direction fait de son mieux pour tenir compte des demandes de congé pour des célébrations

culturelles, encourage le bénévolat et célèbre les dates importantes dans la vie du TFE au Canada, comme le démontrent les exemples ci-dessous.

- › Un membre de l'équipe d'entretien ménager a obtenu des journées de congé pour pouvoir se rendre à Vancouver afin d'y célébrer le Nouvel An chinois en famille, même si cela coïncidait avec une période très occupée pour l'hôtel.
- › Lorsqu'une TFE a exprimé son intérêt à faire du bénévolat au sein de la communauté, la gérante adjointe a pris des dispositions pour favoriser ce projet par le biais d'un membre de sa famille bénévole dans un hôpital de la région. Le Capital a tenu compte des intérêts de cette employée en planifiant ses quarts de travail autour de son travail de bénévole. La direction a réalisé que le bénévolat fournirait une occasion pour cette employée de mieux s'intégrer dans la communauté et de perfectionner ses aptitudes de communication et d'interaction avec le public.
- › Le veilleur de nuit, originaire de la Colombie, a obtenu sa citoyenneté canadienne alors qu'il était un employé de l'hôtel. La direction et le personnel ont organisé une fête en son honneur. Tous les autres employés étaient heureux d'y participer et sont venus à l'hôtel durant leur journée de congé ou y sont restés après leurs heures de travail pour fêter l'événement. La direction a souligné l'occasion avec des ballons et un discours de félicitation suivi de chaleureux applaudissements. L'employé a également été très heureux de voir présenter une bouteille de champagne.

CE QU'EN DISENT LES TFE

« L'hôtel Capital est un endroit où il est très agréable de travailler. C'est un hôtel achalandé avec des clients chaleureux. Avant de venir au Canada, j'ai travaillé dans l'industrie hôtelière pendant 20 ans et j'ai été propriétaire de mon propre restaurant et bar. La direction du Capital m'a donné une chance de leur montrer mes capacités et ils ont été très satisfaits de mes services.

Mon gérant prend toujours le temps de m'expliquer les choses très clairement et mes collègues de travail sont toujours disposés à m'aider. L'hôtel a aussi payé pour de la formation et je suis un cours en ligne pour améliorer mon anglais. Je travaille ici depuis deux ans avec grand plaisir et je m'y sens vraiment comme chez moi. »



Eduardo Camacho, veilleur de nuit

Résultats exemplaires

La direction de l'hôtel a constaté que l'embauche de TFE avait des avantages partout au sein de l'entreprise, tant au niveau des employés individuels que de l'organisation dans son ensemble.

- › L'effet général sur le personnel s'est avéré très positif. Les TFE sont devenus quelques-uns des membres les plus populaires du personnel. Tous les employés ont été heureux de cette occasion d'apprendre à connaître de nouvelles cultures et de faire l'expérience de la nouvelle dynamique qu'apporte un environnement de travail plus diversifié sur le plan culturel, ce qui a rehaussé le moral de l'ensemble du personnel.
- › Les TFE de l'hôtel se sont montrés très reconnaissants de l'occasion d'utiliser leurs compétences et en retour, ont été des employés très loyaux, déterminés et performants. Leur attitude polie et respectueuse a été appréciée dans toute l'entreprise, et même adoptée par de nombreux autres employés.
- › Les TFE ont fait preuve d'une grande souplesse et capacité d'adaptation. Une employée d'origine chinoise qui a commencé comme plongeuse a exprimé un intérêt et des aptitudes pour d'autres fonctions et a maintenant été formée pour l'entretien ménager. Cette polyvalence et cette souplesse sont des atouts importants pour le petit hôtel.
- › Les TFE plus éduqués ou expérimentés disposent de nombreuses compétences transférables qui peuvent être appliquées à l'industrie du tourisme. Par exemple, une TFE qui a beaucoup d'expérience en conception Web s'est vue offrir une occasion d'utiliser ses compétences pour transformer différents dépliants de marketing imprimés en format Web.

À PROPOS DU PROGRAMME CLIC

Le programme Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC) est un programme d'enseignement de l'anglais ou du français comme langue seconde conformément à des normes nationales établies. Le but du programme est d'aider des adultes à acquérir les capacités linguistiques nécessaires à leur établissement et intégration dans la société canadienne.

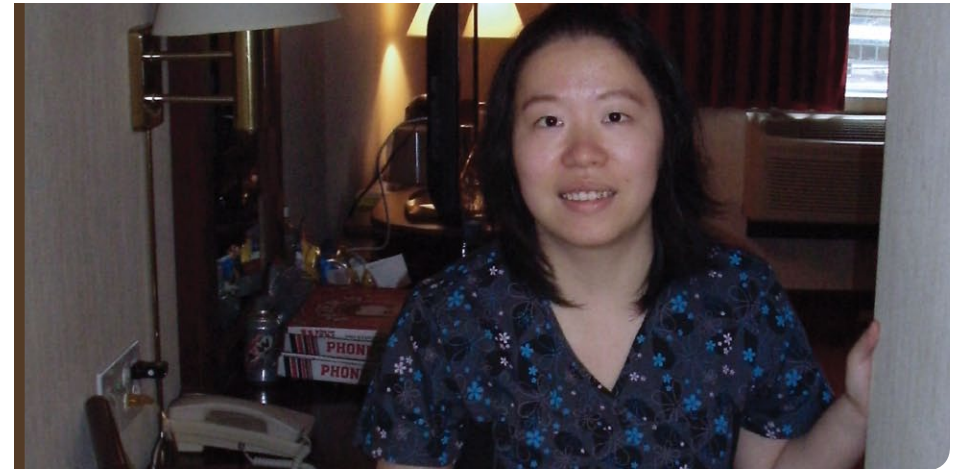
Le gouvernement du Canada, en collaboration avec les gouvernements provinciaux, les commissions scolaires, les collèges communautaires et les organismes de services aux immigrants, offre des cours de langue gratuits aux résidents permanents adultes à travers le pays.

Pour de plus amples renseignements, voir le site <http://www.cic.gc.ca/francais/nouveaux/map/services.asp>

- ▶ Embaucher des TFE a permis à l'hôtel de réduire significativement le roulement du personnel pour certaines fonctions de travail de grande importance pour l'entreprise, ce qui se traduit par des épargnes au niveau des frais de recrutement et de formation. Par exemple, auparavant, les employés embauchés pour le poste de veilleur de nuit ne restaient que deux ou trois mois. L'employé qui occupe ce poste à l'heure actuelle, un travailleur formé à l'étranger, y est depuis maintenant plus de deux ans.

L'hôtel Capital prévoit continuer à considérer les TFE comme candidats provenant d'un bassin de main-d'œuvre élargi pour mieux répondre à leurs besoins futurs. La direction prévoit également persister dans ses efforts pour former et développer ses TFE actuels pour d'autres fonctions en ajoutant aux compétences acquises dans d'autres fonctions où ils ont appris comment l'hôtel est géré tout en améliorant leurs capacités linguistiques.

Basé sur son expérience à ce jour, le groupe Steele Hotels est ouvert à l'idée d'embaucher des TFE dans ses autres établissements situés à Corner Brook et Gander. Le groupe hôtelier reconnaît que l'inclusion de TFE au sein de son personnel a permis au Capital de continuer à offrir le meilleur de l'hospitalité terre-neuvienne à ses clients.



RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Compétences essentielles en milieu de travail canadien	Module de formation conçu pour informer les nouveaux employés à propos des dix compétences générales essentielles que la plupart des employeurs du secteur du tourisme au Canada recherchent chez leurs nouveaux employés. Les personnes qui complètent cette formation et réussissent l'examen reçoivent un certificat de compétences essentielles.	Offert par le biais d'organisations régionales de ressources humaines en tourisme; voir le site http://cthrc.ca/fr/about_cthrc/local_contacts
Trousse de mentorat pour immigrants compétents	La trousse de mentorat met en évidence des pratiques susceptibles de mener à un programme de mentorat réussi et des façons de générer des discussions sur la meilleure approche. Elle présente des pratiques exemplaires, identifie des sujets de discussion et propose des options relatives à la mise en œuvre.	http://alliescanada.ca/resources/toolkits/mentoring-for-skilled-immigrants/introduction/ (en anglais seulement)
Feuille de route de l'employeur pour l'embauche et le maintien en poste de travailleurs formés à l'étranger (TFE)	Ce document aborde la manière de recruter, d'intégrer et de maintenir en poste les TFE. Il fournit également des renseignements sur les ressources nationales et régionales destinées à soutenir les employeurs.	http://www.competences.gc.ca/employeurs/route/index.asp

Elmwood Spa

Canada's Favourite Urban Oasis

Spa Elmwood, Toronto (Ontario)

De l'expérience internationale en plus d'une reconnaissance canadienne du programme « Emplois clés en main » se traduit par des TFE prêts pour le travail

Lorsque le service d'emploi ACCES a communiqué avec la responsable du recrutement des RH du spa Elmwood pour lui proposer d'embaucher des diplômés du programme « Emplois clés en main », cette dernière ne savait vraiment pas à quoi s'attendre. Deux ans plus tard, elle admet que cela a été une expérience révélatrice et enrichissante. Après avoir, par le biais de ce programme, embauché deux gestionnaires qui ont déjà été promus à des postes supérieurs, l'entreprise s'est sentie inspirée à introduire dans son équipe plusieurs autres travailleurs formés à l'étranger (TFE) par le biais d'autres programmes de soutien à l'emploi.

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : environ 200 employés, dont quatre sont des TFE.

Données démographiques : les TFE sont des hommes et des femmes à la fin de la vingtaine ou dans la trentaine.

Pays d'origine : l'Inde.

Fonctions de travail : gestionnaire de service; préposé au bar à jus; gestionnaire hiérarchique des services à la clientèle; gestionnaire principal des services à la clientèle.

Programmes d'immigration : travailleurs qui détiennent le statut de résident permanent canadien et citoyens canadiens.

Employeur exemplaire

Le spa Elmwood est un spa urbain du centre-ville de Toronto qui célébrait son 30^e anniversaire en 2012. Logé dans un important immeuble historique offrant quatre étages de services de massage et soins esthétiques, Elmwood compte deux restaurants, un bar à jus, 34 salles de traitement et des installations d'hydrothérapie (piscine, bain tourbillon et bains de vapeur).

En 2010, le service d'emploi ACCES a communiqué avec la responsable du recrutement des RH du spa Elmwood pour lui présenter de l'information à propos du programme « Emplois clés en main » (voir l'encadré pour de plus amples renseignements) et pour demander si Elmwood serait disposé à envisager de récents diplômés du programme pour des postes vacants dans le futur. ACCES (Accessible Community Counselling and Employment Services) aide les immigrants à entrer sur le marché du travail depuis 1986, offrant une gamme de services gratuits à ses clients et aux employeurs dans la région de Toronto. L'OTEC (Ontario Tourism Education Corporation), un organisme indépendant, à but non lucratif, de formation et de solutions de ressources humaines (avec des organismes équivalents dans chaque province ou territoire), met le programme « Emplois clés en main » à la disposition des personnes à la recherche d'un emploi qui viennent d'arriver au Canada ou dans l'industrie du tourisme. Depuis 2005, l'OTEC collabore avec ACCES pour offrir ce programme aux clients d'ACCES.

À l'époque, le spa Elmwood était à la recherche de deux directeurs de service compétents et expérimentés. Deux diplômés du programme « Emplois clés en main »

ont été rencontrés en entrevue et embauchés. L'ajout de ces deux TFE à l'équipe a été une expérience positive. Grâce à la formation relative aux normes du milieu de travail canadien qu'ils avaient reçue par le biais du programme *emerit* sur les compétences essentielles en milieu de travail canadien, les deux employés se sont rapidement adaptés à leur nouvel environnement de travail. Ils ont également rapidement gagné le respect de leurs pairs grâce à leur expérience internationale en matière d'hospitalité et au service hautement professionnel qu'ils offraient.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« ACCESS et l'OTEC sont d'excellents organismes avec lesquels travailler; tous les employeurs devraient envisager de travailler avec des organismes semblables dans leur région. C'est assurément une collaboration gagnante! »

*Caterina Colabella-Bolarinho,
responsable du recrutement des RH, maintenant généraliste en RH*

Fort de cette expérience, Elmwood a également pris contact avec le Labour Education Centre (LEC), un projet spécial du Conseil du travail de Toronto et de la région de York qui offre des services d'éducation et de formation aux syndiqués avec ou sans emploi. Le LEC a fourni plusieurs services gratuits à Elmwood, notamment des candidats présélectionnés, l'affichage de postes vacants et un soutien continu. Cette collaboration a mené à l'embauche de deux nouveaux TFE pour les postes de services à la clientèle et de préposé au bar à jus.

Ce spa est réputé pour la haute qualité des services qu'il offre à sa clientèle. Plusieurs prix et distinctions lui ont été accordés :

- › inclus dans les 10 meilleurs spas au monde dans le cadre des Grands Prix des lecteurs SpaFinder 2010, le seul spa canadien inclus dans la liste;
- › médaille d'or du sondage Choix des lecteurs du Toronto Sun pour le meilleur établissement dans la catégorie spa/soins esthétiques en 2009;
- › choisi meilleur spa beauté à Toronto en 2009 par les lecteurs du magazine NOW;
- › choisi comme grand gagnant du prix Valeur 2009 par le magazine WestJet Up!;
- › inclus dans la liste des cinq meilleurs salon/spa du Canada en 2008 du magazine FLARE.

À PROPOS DU PROGRAMME EMPLOI CLÉS EN MAIN

Le programme « Emplois clés en main » a pour objectif de faciliter la transition de l'école au marché du travail en tourisme, au moyen d'une formation en classe et en milieu de travail basée sur les Normes de compétence nationales *emerit*.

Le programme permet aux participants d'acquérir les compétences, les connaissances, les habiletés, l'expérience et les attitudes nécessaires pour obtenir un emploi à long terme en tourisme, soit dans l'industrie qui connaît la plus forte croissance au monde.

Voir le site http://cthrc.ca/fr/programs_services/ready_to_work pour plus de détails.

Pratiques exemplaires

Par l'entremise de son partenariat avec ACCES et le LEC, Elmwood a été en mesure de simplifier et réduire les efforts à l'interne pour recruter et sélectionner de nouveaux employés et pour développer les compétences de ses nouveaux TFE. De plus, l'entreprise a constaté que le fait d'embaucher des TFE ne nécessitait pas une adaptation significative de ses pratiques actuelles en matière de RH.

Recrutement et affectation du personnel

L'établissement de partenariats avec des agences de services aux immigrants a rendu le processus de recrutement d'Elmwood plus efficace. L'entreprise s'assure aussi que des gens de talent provenant de différents milieux ont connaissance de sa culture de travail accueillante et de son approche équitable par ses efforts de marketing et son matériel de recrutement.

- › Lorsque la direction d'Elmwood collabore avec ACCESS et le LEC pour pourvoir à un poste, elle leur fait parvenir une description des exigences du poste et du profil de candidat recherché pour obtenir une liste de candidats qualifiés présélectionnés à rencontrer en entrevue.
- › Sur son site Web, Elmwood met en évidence son approche accueillante et équitable en vue d'attirer des candidats de tous les genres, y compris des TFE. L'entreprise stipule qu'elle recrute et sélectionne les candidats les mieux qualifiés conformément à sa politique d'égalité des chances d'accès à l'emploi. On y précise également que les valeurs d'Elmwood comprennent le respect, la véracité, la responsabilisation, le travail d'équipe, la diversité, l'amélioration

continue et l'équilibre, en ajoutant que ces principes leur permettent de veiller à ce que l'accent demeure sur la satisfaction des besoins de la clientèle de façon constante et délibérée.

- › La direction d'Elmwood a constaté que ses travailleurs formés à l'étranger apprécient les avantages offerts à tous les employés, incluant :
 - de généreux rabais sur les services, produits et repas;
 - des prestations d'assurance santé pour les employés permanents à temps plein (après six mois d'emploi);
 - le remboursement des frais scolaires;
 - les renseignements d'orientation à l'égard de l'entreprise et de ses différents départements;
 - les occasions de formation continue offertes par des spécialistes en bien-être et en soins de beauté;
 - les programmes d'encouragement.



CE QU'EN DISENT LES TFE

« Je suis arrivé au Canada avec beaucoup de connaissances en matière d'hospitalité internationale après avoir travaillé pour plusieurs grandes chaînes d'hôtels en Europe pendant 11 ans. Ma participation au programme « Emploi clés en main » m'a permis d'acquérir une bonne compréhension de la culture du travail au Canada et d'apprendre beaucoup de choses qui ont fait une grande différence dans mes recherches d'emploi dans l'industrie du tourisme au Canada. Notamment, j'ai appris comment rédiger un curriculum vitae pour bien présenter mes compétences à un employeur canadien et comment me préparer pour une entrevue, en plus de me permettre d'acquérir des reconnaissances professionnelles comme celles sur les compétences essentielles en tourisme ou l'excellence du service. J'avais lu que cela pouvait prendre plusieurs années à un nouvel arrivant au Canada pour trouver un emploi de niveau semblable à ce qu'il faisait dans son pays d'origine. Dans mon cas, il ne m'a fallu que quatre mois. »

Vinay Singh, Senior Manager, Guest Services

Intégration et développement

Au spa Elmwood, tous les employés bénéficient de la même orientation, en plus de formation spécifique à leur poste selon les besoins. Les avantages offerts aux employés sont fortement axés sur le développement de l'employé. Plus précisément, les TFE bénéficient d'un soutien spécifique par le biais des mesures suivantes.

- › L'orientation aborde l'historique de l'entreprise et des renseignements sur les différents départements, suivi de formation départementale pouvant durer d'une à six semaines.
- › Un représentant du service à la clientèle pourrait devoir obtenir une reconnaissance professionnelle, par exemple celle de Smart Serve; cette formation est offerte au personnel sans frais, en plus de la formation de base en matière de service à la clientèle.
- › L'obtention d'autres formations et reconnaissances professionnelles disponibles pour différents postes est encouragée et appuyée par la direction. Par exemple, pour répondre aux exigences spécifiques de son poste, le préposé au bar à jus devait obtenir une reconnaissance professionnelle du programme d'agrément des préposés à la manipulation des aliments et du programme Smart Serve. L'employé a participé à un programme de formation en ligne d'une heure. Le LEC a été en mesure d'aider l'employé avec le coût de cette formation.



CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Si l'anglais ou le français est la langue seconde d'un employé, prendre le temps de s'assurer de sa bonne compréhension sera profitable à long terme.

Faire l'effort de comprendre et de reconnaître l'expérience préalable et les qualifications d'un TFE en vaut la peine et peut vous permettre d'embaucher des employés exceptionnels disposant d'un bagage unique de compétences.

Traitez vos employés de façon juste et équitable quand vous leur montrez comment faire quelque chose. La présence d'un superviseur qui clarifie et communique les attentes à l'ensemble d'un département aide tout le personnel à travailler en vue des mêmes objectifs.

Maintien en poste

Pour garder son personnel, la direction d'Elmwood veille à encourager la communication continue avec les employés et à soutenir leurs intérêts personnels, les travaux communautaires et le bénévolat. L'entreprise a également une politique de porte ouverte; les employés peuvent parler aux membres de la direction en tout temps et demander aide et conseils.

- › Elmwood était emballé d'apprendre que InSPAration, la chorale de l'établissement, avait été sélectionnée pour participer à la saison 2 de l'émission télévisée Canada Sings du réseau Global au printemps 2012. L'équipe de treize d'Elmwood était fière de voir comment sa diversité était représentative de l'entreprise et de la ville de Toronto. L'équipe a eu le grand honneur de compétitionner pour recueillir des fonds pour le YWCA Elm Centre, un centre caritatif avec lequel Elmwood entretient un lien historique étant donné que le spa se situe dans les installations originales du YWCA datant des années 1940. La direction a appuyé le personnel dans ce projet exceptionnel en lui accordant du temps pour les préparatifs et les répétitions. Le personnel a également fièrement porté des chandails Elmwood pour soutenir leur équipe durant l'audition finale.

Résultats exemplaires

La direction d'Elmwood souligne plusieurs bienfaits observés suite à l'embauche de TFE.

- › La composition diversifiée du personnel d'Elmwood permet à l'entreprise de mieux comprendre et refléter les besoins de sa clientèle torontoise diversifiée.
- › Les partenariats avec des agences de services aux immigrants comme ACCESS et le LEC réduisent le temps consacré à recruter et sélectionner les employés. Très souvent, Elmwood trouve le bon candidat par le biais d'ACCESS ou LEC après l'échec de ses propres efforts de recrutement.
- › Savoir que les candidats sont diplômés du programme « Emplois clés en main » et contribuent un bagage unique d'expérience en plus d'une bonne compréhension de l'industrie canadienne et du secteur de l'hospitalité facilite leur sélection et intégration en tant que nouveaux employés.
- › Les deux employés embauchés par le biais du programme « Emplois clés en main » se sont bien intégrés au sein de l'entreprise. Un employé initialement embauché comme gestionnaire de service a été promu au poste

de gestionnaire hiérarchique des services à la clientèle en moins d'un an; le second a été promu deux fois depuis son embauche comme gestionnaire de service, d'abord au poste de gestionnaire hiérarchique des services à la clientèle et ensuite au poste de gestionnaire principal des services à la clientèle.

Puisque l'expérience de l'entreprise avec des TFE a été si positive, la direction envisage avec plaisir l'embauche d'autre TFE. Et le fait de collaborer avec des agences comme ACCESS et le LEC rend le processus de recrutement encore plus simple.

RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Trousse d'outils RH <i>emerit</i>	Cette trousse contient des outils prêts à être utilisés pour recruter, sélectionner, embaucher, former et gérer des employés.	http://emerit.ca/category/trousse-doutils-rh
Recruiting, Retaining and Promoting Culturally Different Employees (en anglais seulement)	Un livre qui se lit facilement et qui présente de nombreux conseils et ressources.	Lionel Laroche et Don Rutherford. Elsevier Inc Publisher. Oxford UK. 2007
Explorez le tourisme	Ce site Web présente de l'information pour les nouveaux arrivants au Canada ou dans l'industrie du tourisme qui veulent découvrir les occasions de travail du tourisme et comment cette industrie peut répondre à leurs besoins.	http://explorezletourisme.ca/fr



Thandi's Restaurant,
Saint John
(Nouveau-Brunswick)

Un personnel international expérimenté pour créer une expérience gastronomique multiculturelle authentique

Thandi's, un restaurant de style fusion asiatique à Saint John, voulait s'assurer de pouvoir offrir à sa clientèle une expérience gastronomique vraiment authentique. Avec la cuisine indienne comme élément clé de son menu et un éthos multiculturel au cœur de sa vision, Thandi's a embauché des chefs et serveurs d'origines variées. Les connaissances gastronomiques régionales et internationales que ces employés introduisent au restaurant ont non seulement permis à la direction d'atteindre son objectif d'offrir des mets traditionnels de haute qualité, mais aussi d'attirer une clientèle plus diversifiée à son établissement.

Employeur exemplaire

Thandi's, une entreprise familiale, a ouvert ses portes dans le centre-ville de Saint John, au Nouveau-Brunswick, en mai 2006. Ce restaurant a rapidement gagné en popularité et s'est bâti une solide réputation par la fusion de saveurs incluses dans son menu diversifié, incluant biftecks, fruits de mer, poulet et d'authentiques caris indiens.

Les propriétaires, Holly et Ken Singh, ont de nombreuses années d'expérience dans la restauration. Ken, originaire de l'Inde, vient d'un petit village de la région du Punjab nommé Thandian. Sa passion pour les arts culinaires est apparente dans les recettes

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : 26 employés, dont cinq TFE à l'heure actuelle.

Données démographiques : les TFE sont des hommes et des femmes dont l'âge varie de la vingtaine à la quarantaine.

Pays d'origine : les pays actuellement représentés par le personnel sont le Guatemala, l'Inde, le Pakistan et le Vietnam.

Fonctions de travail : chef, serveur.

Programmes d'immigration : citoyens canadiens, résidents permanents et réfugiés.

qu'il a élaborées pour ses clients. Son expérience en gastronomie indienne permet à Thandi's d'offrir des mets au cari sur mesure que les clients peuvent commander selon leurs préférences. Thandi's fait partie d'un trio d'établissements gastronomiques qui inclut aussi Holly's Restaurant, un établissement de style familial réputé pour ses savoureux repas maison, et House of Chan, qui se spécialise dans les mets chinois pour emporter.

Depuis son inauguration, Thandi's a embauché et gardé avec succès plusieurs travailleurs formés à l'étranger (TFE).

Deux des chefs actuels de Thandi's travaillaient ailleurs au Nouveau-Brunswick lorsqu'ils ont entendu parler de postes vacants dans ce restaurant. Les deux étaient des chefs déjà formés en Inde avant leur arrivée au Canada et l'un d'eux avait aussi de l'expérience internationale additionnelle, ayant également travaillé comme chef en Allemagne. Un autre employé, présentement au poste d'apprenti-chef, a été embauché par le biais du programme de formation à l'emploi du YMCA-YWCA de Saint John pour les nouveaux arrivants. Cette personne, originaire du Pakistan, n'avait aucune formation officielle en tant que chef, mais avait une grande expérience dans la préparation de mets traditionnels. Son succès durant les deux semaines du volet d'observation au poste de travail du programme lui a valu une offre d'emploi à temps plein dans le restaurant. De plus, deux TFE embauchés localement comme serveurs de mets et boissons, l'un originaire du Guatemala et l'autre du Vietnam, sont des citoyens canadiens de longue date ayant de l'expérience dans l'industrie.

Le taux de maintien en poste de ces employés a été très élevé; deux des chefs travaillent chez Thandi's depuis maintenant plus de cinq ans.

La direction affirme que l'embauche de TFE a élargi l'éventail de sa clientèle. Par exemple, au cours des dernières années, l'Université du Nouveau-Brunswick a accueilli un grand nombre de nouveaux étudiants en provenance de l'Arabie saoudite. La

direction de Thandi's a entendu plusieurs de ces étudiants, qui sont des clients réguliers, dire qu'ils s'y sentent comme chez eux grâce à l'ambiance multiculturelle et la cuisine internationale qu'on y trouve. L'association multiculturelle de l'université a également retenu les services de Thandi's pour organiser des réceptions pour plusieurs de ses soirées culturelles thématiques. Lors de ces événements, les invités se présentent dans leurs costumes traditionnels et dégustent des mets de cultures variés.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Nous avons éduqué et entouré de soins nos nouveaux TFE et nous veillons à ce qu'ils soient bien traités par tous les membres du personnel. En tant que restaurant de style fusion multiculturelle, il est naturel pour nous d'accueillir chaleureusement les gens d'autres cultures et d'apprendre d'eux. C'est le message que nous transmettons à l'ensemble de notre personnel. »

Holly Singh, propriétaire

Depuis quelques années, plusieurs prix et distinctions ont été décernés à Thandi's :

- › Classé en 4^e position sur les 146 restaurants de Saint John par Trip Advisor.
- › Choisi comme finaliste pour le Meilleur restaurant de l'année 2010 par la Business Improvement Area (zone d'amélioration commerciale) de Saint John.
- › Choisi comme finaliste pour le gala Outstanding Business Achievement Awards de la Chambre de commerce de Saint John.

Pratiques exemplaires

Thandi's a constaté que le fait de cibler spécifiquement les TFE dans le cadre de son processus d'embauche, de prendre le temps d'accueillir les nouveaux employés « au sein de la famille » et de promouvoir ouvertement un environnement inclusif chaleureux a aidé le restaurant à recruter et garder son personnel.

Recrutement et affectation du personnel

Thandi's ratisse intentionnellement large pour attirer un éventail de talents diversifiés pour l'aider à atteindre ses objectifs d'affaires. La direction a fait appel au soutien d'une agence locale de services aux immigrants pour embaucher et former des employés qualifiés et a été en mesure de tirer profit des capacités linguistiques de son personnel pour vérifier des références outremer.

- › Quelques TFE ont été embauchés par le biais d'annonces publiées dans les journaux locaux de Saint John et dans le Globe and Mail.
- › Une personne a été embauchée par le biais d'un conseiller en emploi du programme de formation à l'emploi pour les nouveaux arrivants du YMCA-YWCA de Saint John qui a communiqué avec la direction du restaurant. Dans le cadre de ce programme, les participants reçoivent trois mois de formation en classe pour acquérir les compétences et capacités linguistiques requises pour le marché du travail canadien. Une subvention provinciale était offerte pour couvrir le salaire de cet employé pour les trois premiers mois.
- › Plusieurs TFE qui ont déménagé à Saint John pour travailler chez Thandi's ont été hébergés sur le site pendant quelques mois.
- › Un copropriétaire de l'entreprise parle la langue de deux des TFE embauchés et a été en mesure de vérifier leurs références en Inde.
- › Les chefs principaux du restaurant sont des employés salariés, de sorte qu'ils reçoivent un salaire constant, même durant les périodes moins achalandées. De plus, tous les employés reçoivent des avantages sociaux, incluant l'assurance santé et dentaire après trois mois.

À PROPOS DU « RÊVE DE HOLLY »

Suite à l'expérience positive du restaurant avec les TFE depuis quelques années, la propriétaire de Thandi's a approché le YMCA-YWCA de Saint John avec une idée de partenariat pour l'essai d'un nouveau programme de formation. Officieusement baptisé « Le rêve de Holly », ce programme sera fondé sur le succès du programme d'emploi actuel du YMCA en offrant aux nouveaux arrivants à Saint John de la formation spécifique au secteur de l'hospitalité et de l'expérience de travail à partir de janvier 2013. Étant donné le haut niveau d'intérêt des nouveaux arrivants pour ce secteur et la forte demande d'employeurs locaux pour du personnel qualifié, ce programme sera mutuellement bénéfique pour les employeurs et les nouveaux arrivants.

- › Pour le premier programme, six nouveaux arrivants suivront des cours au YMCA le matin pour améliorer leurs connaissances de la langue anglaise et obtenir une reconnaissance professionnelle spécifique au secteur de l'hospitalité en salubrité des aliments, service à la clientèle, premiers soins et RCR. L'après-midi, ils seront en formation chez Thandi's pour accumuler de l'expérience directe dans les arts culinaires.
- › Thandi's et plusieurs autres entreprises du secteur de l'hospitalité dans la ville se sont engagées à embaucher ces personnes à la fin du programme. Des fonds ont été fournis par la province pour subventionner leurs salaires pour leurs trois premiers mois de travail.
- › Les participants au programme seront formés pour répondre aux besoins spécifiques des employeurs dans des fonctions de travail comme préposé à la cuisine, au service des mets et boissons, à l'entretien ménager, etc.
- › Le programme de trois mois a été planifié de façon à ce qu'en avril 2013, les six employés aient acquis les compétences requises et l'expérience pratique pour commencer à travailler avec les employeurs participants à temps pour la haute saison.

Intégration et développement

Thandi's a appuyé plusieurs de ses TFE dans leurs efforts pour faire venir leur famille au Canada. La direction croit que sa volonté à adopter une attitude accueillante et le soutien offert pour le développement de ses employés a contribué à un personnel loyal et dévoué.

- › Le comptable de Thandi's a aidé un des chefs à obtenir une prolongation de son permis de travail afin qu'il puisse rester au Canada. Deux chefs ont également obtenu de l'aide lorsqu'ils ont soumis leur demande pour faire venir leur famille au Canada. Le processus d'application exige que l'employé démontre qu'il reçoit un salaire suffisant pour subvenir aux besoins des membres de sa famille.

Pour faciliter cela, Thandi's a veillé à ce que les montants appropriés pour les installations fournies aux TFE soient clairement reflétés dans le salaire de l'employé.

- › La direction et les membres du personnel ont aussi aidé leurs nouveaux TFE à s'intégrer à la vie à Saint John en les aidant à découvrir la ville, en les conduisant à leurs rendez-vous, en les aidant avec leurs cours de conduite et en les incluant dans leurs activités sociales.



CE QU'EN DISENT LES TFE

« J'ai débuté ma formation de chef en Inde en 1993 et j'ai ensuite complété mon apprentissage en 2004 avant de venir au Canada. Je travaille pour Thandi's depuis maintenant plus de cinq ans. J'aime beaucoup travailler ici puisque les mets indiens sont ma spécialité. Lorsque j'ai commencé, le fait que Kenny, le copropriétaire, parlait ma langue m'a grandement aidé, me mettant à l'aise dans mon nouvel environnement et facilitant mon adaptation. J'apprécie beaucoup que mes collègues soient toujours gentils et polis avec moi et que mon gérant soit toujours disponible pour m'aider à trouver des solutions aux défis qui se présentent. Je me sens toujours le bienvenu ici. »

Guljar Amand, chef

À propos du développement du personnel :

- › La direction soutient plusieurs des nouveaux TFE de Thandi's qui veulent améliorer leur connaissance de l'anglais en planifiant leurs heures de travail autour des cours de langue du YMCA.
- › Un employé embauché par le biais du YMCA est présentement en formation à l'interne avec les chefs de Thandi's pour apprendre les arts culinaires et les opérations de cuisine. Il progresse bien et prévoit poursuivre avec d'autres programmes de formation et de reconnaissance professionnelle. À cette fin, il suivra six semaines de formation en classe au Collège communautaire du Nouveau-Brunswick et sera l'apprenti d'un chef chez Thandi's. Les heures de travail qu'il a déjà accumulées chez Thandi's compteront dans ses heures de

travail requises. Cette formation est financée par le biais d'une subvention accordée au YMCA.

- › Deux des TFE embauchés comme chefs étaient déjà pleinement formés et expérimentés avant d'arriver au Canada. Thandi's les a aidés à compléter le Programme national de formation sur la salubrité des aliments de l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires, qui est obligatoire pour tous les chefs.

Maintien en poste

La direction attribue le bon taux de maintien en poste du restaurant au fait de traiter les employés équitablement et de leur donner le sentiment d'être appréciés. Certains TFE sont à notre emploi depuis maintenant plus de cinq ans; plusieurs personnes travaillent pour un des trois restaurants sœurs depuis plus de 20 ans.

- › Les anniversaires de naissance sont soulignés de plusieurs façons. Par le passé, la direction organisait une expédition en kayak avec guides pour le personnel et leurs familles et planifiait une visite guidée dans le sentier Fundy avec un barbecue et des jeux pour finir.
- › Plusieurs événements sont organisés pour le personnel tout au long de l'année pour souligner les contributions et les efforts des employés. Deux fêtes annuelles rassemblent tous les employés des trois restaurants, lesquels sont fermés pour l'occasion de façon à permettre à tout le monde d'y assister. L'été, la direction loue un terrain de camping et invite les employés à un barbecue et une nuit de camping avec leurs familles.
- › En tant que restaurant multiculturel, Thandi's renforce le message que la culture du restaurant se veut accueillante et ouverte à apprendre des gens de cultures diverses.

Les employés sont encouragés à apporter une contribution positive à leur communauté locale et à participer à différents événements culturels. La direction considère que de promouvoir de telles initiatives a non seulement donné aux employés une chance d'apprendre à connaître les gens d'autres cultures, mais leur a aussi permis d'acquérir plus d'empathie et une meilleure compréhension des autres membres de leur communauté.

- › Le restaurant tire parti de l'éventail de sources internationales pour sa cuisine en organisant des soirées thématiques comme le Nouvel An chinois et le Diwali. Lors de ces soirées, les clients profitent des mets typiques et de la musique de la région thème; une partie des profits est remise à une œuvre de charité locale. Parmi les bénéficiaires passés, on note les Fondations Saint-Jean, la Société multiculturelle, la maison Romero/Deuxième étape, le Fonds des bas de Noël vides et la Lutte contre le cancer.

CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Faites appel aux agences locales de services aux immigrants. Elles ont accès à un bassin de candidats qualifiés qui sont prêts à travailler dans l'industrie. Prenez le temps d'être disponibles et accessibles pour vos nouveaux employés. Le fait d'être présent dans les premiers jours pour répondre aux questions et les aider à résoudre les problèmes qui surviennent contribue grandement au développement de l'engagement de l'employé.

- › Conformément aux valeurs d'accueil et d'inclusion de l'entreprise, plusieurs employés natifs de Saint John ont pris l'initiative d'une nouvelle tradition qui consiste à inviter les TFE du personnel dans leurs foyers pour fêter Noël.
- › À la fête de fin d'année, au lieu d'échanger des cadeaux, les membres du personnel et de la direction font don d'articles et de vêtements usagers pour venir en aide à des familles locales dans le besoin.

Résultats exemplaires

L'entreprise a récolté un éventail d'avantages au cours des dernières années en embauchant des TFE.

- › Grâce à ses chefs et serveurs formés à l'étranger et expérimentés, Thandi's peut offrir à ses clients des saveurs de différentes régions du monde par l'entremise de mets traditionnels authentiques servis avec un flair international.
- › Grâce à la forte éthique de travail et à la flexibilité de ces employés, le restaurant peut être géré efficacement. Lorsqu'il y a du travail à faire, les employés sont prêts à changer leur horaire pour faire leur part selon les besoins.
- › En encourageant une ambiance et cuisine internationales, Thandi's a développé une clientèle plus étendue et diversifiée.
- › Au sein d'une telle équipe multiculturelle, tous les membres du personnel apprennent à connaître les traditions et coutumes de différentes cultures. De nombreux employés natifs de Saint John ont ainsi été inspirés à planifier des voyages pour découvrir les pays de leurs nouveaux collègues de travail et faire l'expérience de leur culture sur place.

Au cours des années à venir, les propriétaires de Thandi's ont pour but de faire du programme pilote « Le Rêve de Holly » le plus grand succès possible de façon à ce qu'il puisse se poursuivre et prendre de l'expansion. La direction espère que ce programme leur fournira non seulement des employés prêts à travailler et intéressés à faire carrière dans leur restaurant, mais aussi un moyen d'enrichir leur palette gastronomique de fusion asiatique par les connaissances culinaires authentiques que ces personnes peuvent contribuer.

RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Formation et reconnaissance professionnelle <i>emerit</i>	Les produits <i>emerit</i> sont fondés sur des Normes de compétence nationales et sont conçus pour aider les candidats à maîtriser les compétences et les connaissances requises en vue de réussir un des examens de reconnaissance professionnelle offerts pour une vaste gamme de fonctions de travail en tourisme.	http://emerit.ca/fr
Embauche Immigrants	« Embauche Immigrants » offre des outils, des programmes, des webinaires et des vidéos sur l'embauche et l'intégration des nouveaux travailleurs immigrants.	http://www.hireimmigrants.ca/ (en anglais seulement) Ressources locales : http://www.hireimmigrants.ca/resources-tools/local-resources/ (en anglais seulement)
Recrutement, maintien en poste et intégration d'immigrants qualifiés : une analyse des principaux employeurs du Canada	Les gagnants et finalistes du titre de Meilleurs employeurs pour les nouveaux Canadiens (une compétition annuelle organisée par les éditeurs du Palmarès des 100 meilleurs employeurs canadiens) présentent leurs différentes pratiques pour recruter, garder et intégrer des immigrants qualifiés au sein de leur personnel.	http://alliescanada.ca/wp-content/uploads/2010/05/AttractingRetainingIntegrating11.pdf (en anglais seulement)

Aperçu des pratiques exemplaires

Les études de cas incluses dans ce troisième recueil présentent une gamme de pratiques qui peuvent aider les employeurs du secteur du tourisme à créer un milieu de travail stable qui non seulement engage et retient les TFE, mais qui profite également à l'ensemble du personnel et de l'industrie.

Pratiques exemplaires des employeurs	Sous-secteur du tourisme	Recrutement et dotation en personnel	Intégration et perfectionnement	Maintien en poste
Bridgehead Coffeehouses, Ottawa (Ontario)	Restauration	<p>L'entreprise utilise les Normes de compétence nationales <i>emerit</i> pour rédiger les descriptions de poste.</p> <p>Les relations que l'entreprise a forgées avec des organismes d'aide aux immigrants l'aident à trouver des candidats qualifiés.</p> <p>Plusieurs employés « sur mesure » ont été embauchés par le biais du programme « Emplois clés en main » du CCRHT.</p> <p>Lors de l'évaluation des candidats, au lieu de regarder « l'expérience canadienne », Bridgehead recherche des attitudes conformes aux valeurs de l'entreprise.</p>	<p>Les nouvelles recrues bénéficient de 40 heures d'orientation échelonnées sur plusieurs semaines, incluant de la formation en matière d'hospitalité et de gestion et les attentes sur le plan de la communication.</p> <p>Bridgehead offre des possibilités de carrière dès le départ à tous ses employés et a une politique de promotion à l'interne.</p>	<p>Bridgehead inclut la diversité culturelle dans les brefs segments d'apprentissage par les pairs des réunions bihebdomadaires de la direction.</p> <p>L'entreprise aide les membres de la direction qui souhaitent suivre une formation avancée en leadership.</p> <p>Bridgehead met à profit les connaissances linguistiques de ses employés et, autant que possible, prévoit le jumelage des nouveaux employés avec un collègue qui parle sa langue.</p> <p>La culture de l'entreprise encourage l'autonomie et le bénévolat.</p>
Hôtel Capital, St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)	Hébergement	<p>Le Capital fait appel à un organisme local d'aide aux immigrants pour trouver des candidats présélectionnés; cet organisme s'occupe aussi d'afficher les postes vacants et d'organiser les entrevues.</p>	<p>La direction prend le temps de présenter le nouvel employé à tous ses collègues pour faciliter son intégration au milieu de travail.</p> <p>Après la période d'essai, la gérante adjointe le rencontre pour lui communiquer des commentaires évaluatifs sur son rendement jusqu'à ce jour et sur les points à améliorer.</p>	<p>La direction fait de son mieux pour tenir compte des demandes de congé pour des célébrations culturelles.</p> <p>L'entreprise encourage et tente de faciliter le bénévolat, ce qui favorise l'intégration dans la communauté et fournit aux employés l'occasion d'améliorer leurs connaissances linguistiques.</p>

<p>Spa Elmwood, Toronto (Ontario)</p>	<p>Loisirs et divertissements</p>	<p>L'entreprise embauche des diplômés du programme « Emplois clés en main » du CCRHT; deux de ces nouveaux employés ont obtenu une promotion en moins d'un an.</p> <p>L'entreprise recrute de nouveaux candidats par le biais de deux organismes locaux d'aide à l'emploi qui trouvent des candidats correspondant au profil recherché, font une présélection et planifient les entrevues au nom de l'employeur.</p> <p>Sur son site Web, Elmwood inclut des énoncés explicites qui mettent en évidence sa politique d'égalité des chances d'accès à l'emploi et de respect de la diversité.</p>	<p>Elmwood offre une période d'orientation d'une à six semaines aux nouveaux employés, selon le poste.</p> <p>L'entreprise assume les frais de ses employés pour les aider à obtenir la reconnaissance professionnelle requise pour leur poste.</p> <p>L'entreprise tire profit des subventions offertes par des organismes locaux d'aide à l'emploi pour permettre à ses employés d'obtenir la reconnaissance professionnelle requise.</p>	<p>La direction a une politique de porte ouverte et encourage les employés à demander aide et conseils au besoin.</p> <p>Elmwood appuie les intérêts personnels de ses employés et encourage les travaux communautaires et le bénévolat.</p>
<p>Thandi's Restaurant, Saint John (Nouveau- Brunswick)</p>	<p>Restauration</p>	<p>Les postes vacants sont annoncés dans les journaux locaux et nationaux.</p> <p>Thandi's trouve du personnel par le biais d'un organisme local d'aide aux immigrants qui offre de la formation pré-emploi et des cours de langue continus, de même que des subventions salariales pour les trois premiers mois.</p> <p>L'entreprise soutient ses nouveaux employés pour faciliter leur transition sur le marché du travail, allant même jusqu'à fournir l'hébergement à un TFE qui est venu s'installer dans la ville pour l'emploi.</p> <p>La direction met à profit les aptitudes linguistiques de son personnel, lorsque cela est possible, pour vérifier les références outremer.</p>	<p>Au besoin, Thandi's aide les TFE à obtenir une prolongation de leur permis de travail ou à faire venir leur famille au Canada.</p> <p>L'entreprise aide les nouveaux TFE à s'intégrer à la vie à Saint John.</p> <p>La direction planifie les horaires de travail autour des cours de langue.</p> <p>La direction appuie le perfectionnement et la reconnaissance professionnelle.</p> <p>Thandi's offre de la formation à l'interne avec de l'observation au poste de travail.</p>	<p>La direction souligne l'anniversaire de naissance de ses employés.</p> <p>Thandi's organise plusieurs événements annuels pour tout le personnel.</p> <p>Thandi's renforce le message que la culture du restaurant se veut accueillante et ouverte à apprendre des gens de cultures diverses.</p> <p>Les employés sont encouragés à apporter une contribution positive à la communauté, notamment par des levées de fonds, des soirées thématiques et des dons à des organismes caritatifs locaux.</p>

4. Répercussions, composantes et solutions

Répercussions des pratiques exemplaires

La mise en œuvre de pratiques exemplaires pour attirer et garder des travailleurs formés à l'étranger peut être très efficace pour les entreprises en tourisme. En voici un aperçu fondé sur la recherche menée aux fins de ce recueil :

Les employeurs peuvent satisfaire leurs besoins en main-d'œuvre avec un bassin fiable de travailleurs qui :

- › sont très éduqués et compétents, et possèdent une vaste expérience;
- › sont reconnaissants de la possibilité de travailler au Canada;
- › fournissent un travail de haute qualité, ont une solide éthique professionnelle et font preuve de fierté dans leur travail;
- › apportent de nouvelles idées et approches dans le milieu de travail.

Un effectif plus diversifié a un effet positif sur l'engagement et l'apprentissage des employés dans son ensemble.

Les compétences multilingues et les connaissances culturelles des TFE améliorent la capacité de l'employeur à servir une clientèle diversifiée.

Les compétences multilingues des TFE favorisent l'établissement de relations avec des fournisseurs à l'étranger et facilitent le recrutement d'employés issus de ces mêmes cultures.

Les employeurs peuvent tirer parti de l'éventail de compétences transférables que les TFE amènent de leurs emplois et carrières antérieures.

Composantes des pratiques exemplaires

Les pratiques exemplaires présentées dans ce recueil ont plusieurs facteurs de réussite en commun. Ces facteurs sont mis en évidence ici pour référence future et considération par les employeurs du tourisme.

Partenariat	<p>Établir des relations avec les organismes locaux d'aide aux immigrants, les organismes communautaires et les collègues qui peuvent offrir des services, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> › l'établissement d'un réseau de main-d'œuvre et la présélection de candidats; › un soutien à l'intégration et à la formation en milieu de travail; › une formation gratuite d'anglais ou de français langue seconde.
Accès aux mesures de soutien gouvernementales	<p>Utiliser les programmes de soutien offerts aux employeurs par les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> › de l'aide et des conseils pour le recrutement de TFE; › des subventions pour l'embauche et la formation; › des guides sur la façon d'utiliser les programmes d'immigration.
Formation	<p>Perfectionner les compétences des nouveaux employés et de la direction pour améliorer l'efficacité de l'ensemble du personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Les employés peuvent recevoir une formation interne, telle qu'un programme d'orientation et de jumelage, ou une formation externe, ainsi que participer au programme de reconnaissance professionnelle emerit du CCRHT, lequel est offert en ligne ou par les ORH provinciales et territoriales. › Les superviseurs et la direction peuvent bénéficier d'un éventail de produits de formation emerit, abordables et souples, qui abordent des sujets tels que les compétences en communication et la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée. Ces produits sont offerts en ligne ou par les ORH provinciales et territoriales.

Participation active de la direction

La direction et les propriétaires d'entreprise jouent un rôle clé dans la création d'un milieu de travail positif, ce qui a des répercussions considérables sur le maintien en poste des employés. Pour y parvenir, on peut compter sur des moyens simples, comme :

- › prendre le temps de rencontrer les nouveaux employés, leur offrir un soutien à la formation et les aider à s'installer;
- › reconnaître l'expérience et les compétences uniques de chaque employé et s'y intéresser;
- › encourager une communication ouverte et continue avec chaque employé en ce qui concerne son rendement et son perfectionnement;
- › ajuster les horaires, dans la mesure du possible, en fonction des fêtes culturelles, les cours et la formation, le bénévolat et les autres intérêts personnels des employés.

Solutions aux obstacles

Les employeurs se sont heurtés à plusieurs obstacles au moment de mettre en œuvre leurs pratiques, mais ont su trouver des solutions satisfaisantes.

Obstacle	Leçon tirée
Différences culturelles et différents styles de communication entre les membres du personnel	La direction devrait se montrer à l'écoute des employés et résoudre tout problème sans tarder. Les ORH locales offrent à prix abordable une formation sur la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée.
Tendance des employés de même culture à parler dans leur langue sur les lieux de travail	Dans le souci de créer un milieu de travail respectueux pour tous, il convient de sensibiliser tous les employés aux questions de langues et à leur incidence sur le sentiment d'inclusion des collègues de travail.
Barrières linguistiques	Souvent gratuite ou offerte à prix abordable, une formation linguistique en milieu de travail est offerte par de nombreux organismes locaux d'aide aux immigrants partout au pays.
Difficulté à vérifier les références	Les TFE déjà à votre emploi pourraient être en mesure de vous faire bénéficier de leurs connaissances et compétences linguistiques en vous éclairant sur les universités ou collègues fréquentés par les candidats ou en vous aidant avec la vérification des références et les entrevues. De plus, de nombreux employeurs considèrent qu'une période d'essai de trois mois est une façon efficace de s'assurer que l'employé convient vraiment pour un emploi au sein de leur entreprise.

5. Conseils pour la mise en œuvre de pratiques

Les pratiques exemplaires décrites dans ce recueil visent à inspirer les employeurs du secteur du tourisme afin qu'ils soient disposés à adapter leurs stratégies de RH en vue d'attirer et de maintenir en poste des TFE.

Pour réfléchir à la manière dont vous pouvez tirer parti des pratiques exemplaires, prenez en considération les questions suivantes :

- › Est-ce que les facteurs de réussite sont présents dans votre entreprise?
- › Que devez-vous faire pour être en mesure d'adopter de telles pratiques?
- › Comment pourriez-vous adapter de telles pratiques en tenant compte de la situation géographique ou du contexte particulier de votre entreprise?
- › Qui pourrait vous fournir soutien et conseils?
- › Comment allez-vous évaluer les résultats?

Le présent recueil contient un document intitulé *Aller de l'avant : Feuille de préparation à la mise en œuvre de pratiques*, lequel est conçu pour aider les employeurs du secteur du tourisme à choisir la ou les pratiques ou éléments de pratiques qui pourraient répondre à leurs besoins et s'adapter à leurs situations particulières.

En remplissant la feuille de préparation, les employeurs pourraient vouloir revoir les sections *Aperçu des pratiques exemplaires*, *Répercussions composantes et solutions* de même que les *Ressources utiles* de chaque étude de cas. Le premier⁵ et le deuxième⁶ recueil sont également des ressources utiles qui présentent différentes études de cas où l'on décrit comment des entreprises touristiques de partout au Canada ont adopté avec succès des pratiques de diversité leur permettant de recruter, d'intégrer et de maintenir en poste des TFE.

Le CCRHT continuera à soutenir les employeurs du secteur du tourisme dans leurs activités de développement des ressources humaines. Il vous invite à consulter son site Web régulièrement pour obtenir de l'information sur de nouveaux outils et produits en cours d'élaboration dont l'objectif est de maintenir la compétitivité du secteur canadien du tourisme à l'échelle mondiale.



LE SAVIEZ-VOUS?

En 2006, près de 25 % des travailleurs du secteur du tourisme étaient nés à l'extérieur du Canada et la langue maternelle de plus de 20 % d'entre eux n'était ni l'anglais ni le français. Le fait d'avoir un effectif multilingue peut contribuer à la qualité du service à la clientèle des employeurs canadiens en tourisme.

5 On peut le consulter à l'adresse : http://employeursdechoix.ca/fr/success_stories/~media/Files/EOC/compendium/CCRHT_Pratiques_exemplaires_des_employeurs_FRN_vol1.ashx.

6 On peut le consulter à l'adresse : http://employeursdechoix.ca/fr/success_stories/~media/Files/EOC/compendium/CCRHT_Pratiques_exemplaires_des_employeurs_FRN.ashx

Aller de l'avant : feuille de préparation à la mise en œuvre de pratiques

	Moyen pour améliorer les pratiques actuelles	Les ressources dont vous avez besoin
Recrutement et dotation en personnel		
Intégration et perfectionnement		
Maintien en poste		

ANNEXE A :

Méthode de recherche

Quels ont été les critères de sélection des pratiques exemplaires des employeurs?

Pour être retenue aux fins de ce recueil, une pratique exemplaire devait répondre à l'ensemble ou à la majorité des critères suivants.

Reconnaissance

- › L'employeur reconnaît publiquement l'importance de la diversité.
- › Une tierce partie a confirmé que des pratiques exemplaires sont mises en place et s'avèrent efficaces.

Équité

- › Les pratiques répondent à la fois aux besoins de l'employeur et à ceux des travailleurs.
- › L'employeur traite les travailleurs de manière juste et équitable, y compris dans les domaines de la rémunération, de la formation, de l'équité en matière d'avancement et d'égalité dans le milieu de travail.
- › Les TFE sont satisfaits de leurs relations de travail.
- › Les pratiques suppriment les obstacles à l'emploi des TFE.

Démarche stratégique

- › L'employeur a mis en œuvre des pratiques dans le but explicite d'atteindre ses objectifs opérationnels.
- › L'employeur a élaboré et mis en œuvre un programme de diversité (formel ou informel) entériné par la haute direction.
- › L'employeur cible stratégiquement les TFE pour le recrutement et le maintien en poste à des postes autres que ceux de premier échelon.
- › Les pratiques de l'employeur s'étendent sur plus d'une période du cycle de gestion des RH.
- › L'employeur informe les employés de la stratégie et de sa justification opérationnelle, afin de favoriser leur soutien et leur implication.

Rentabilité

- › L'employeur a mis au point un système d'évaluation des résultats des pratiques de diversification.
- › L'employeur peut expliquer clairement en quoi l'emploi de TFE a des effets positifs sur son organisation et ses activités, tels que l'amélioration du service, de la qualité, de la productivité ou du talent.
- › Une preuve (quantitative ou qualitative) existe et démontre que la pratique a des résultats positifs et tangibles, notamment sur l'embauche et le maintien en poste de TFE, l'engagement des employés, et certaines répercussions bénéfiques durables.

Engagement dans la communauté

- › L'employeur œuvre dans un contexte communautaire élargi; il collabore avec d'autres organismes pour multiplier les ressources qui l'aident à intégrer les nouveaux arrivants dans la communauté et le milieu de travail.
- › L'employeur fait figure de modèle en créant un milieu de travail accueillant, ce qui contribue à la création d'une communauté accueillante.

Durabilité et transférabilité

- › La pratique a été intégrée dans l'entreprise avec succès.
- › La pratique, en tout ou en partie, peut être reproduite, transférée ou transposée dans d'autres organisations ou collectivités, au prix de modifications.
- › La pratique peut créer un changement durable, tel que le développement d'un solide réseau de talents ou un milieu de travail inclusif.

Comment la recherche a-t-elle été menée?

La recherche a exigé la participation des employeurs à un entretien téléphonique d'une durée de 30 à 45 minutes avec un expert-conseil de Graybridge Malkam en vue de recueillir des renseignements sur les sujets suivants :

- › les secteurs d'activité et le profil de l'employeur;
- › les obstacles et les circonstances qui ont encouragé l'entreprise à se tourner vers les TFE;
- › les pratiques d'embauche et de maintien en poste des TFE, dans toutes les périodes du cycle de gestion des RH;
- › les résultats et les conséquences, et la reconnaissance (le cas échéant);
- › les éléments clés de la réussite;
- › les défis ou difficultés rencontrés lors de la mise en œuvre des pratiques;
- › les leçons tirées de l'expérience et les perspectives à venir;
- › les efforts visant à accueillir les TFE ou les nouveaux immigrants au sein de la communauté;
- › les suggestions et les conseils que donnerait l'entreprise à d'autres employeurs qui envisagent la mise en œuvre de pratiques similaires.

Les renseignements recueillis au cours de chaque entretien ont été complétés au moyen du contenu du site Web de l'employeur et d'autres médias accessibles au grand public.

Les employeurs ont également été invités à mettre les chercheurs en contact avec un de leurs TFE en vue d'obtenir un aperçu de son expérience à titre d'employé dans le secteur du tourisme au Canada.



ANNEXE B : Informations concernant les programmes et les règlements – aperçu pour 2012

Comme l'a démontré, en 2011, le lancement de la *Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada*, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sont conscients de la gravité des pénuries de main-d'œuvre et du rôle important que joue le secteur du tourisme dans la croissance économique. Pour cette raison, des politiques et des programmes connexes ont été développés. Les employeurs devraient se tenir informés des tendances et des perspectives dans ce domaine.

Programme des candidats des provinces

Le Programme des candidats des provinces (PCP) permet aux provinces et aux territoires de sélectionner des personnes qui souhaitent immigrer au Canada et s'établir de façon permanente sur leur territoire. Chaque province détermine ses propres critères de sélection fondés sur ses besoins et ses priorités en matière de démographie et de

LE SAVIEZ-VOUS?

La *Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada* a été lancée officiellement en octobre 2011.

La Stratégie aidera le Canada à se positionner afin de profiter des occasions de croissance dans le secteur du tourisme, d'augmenter les revenus qu'il génère, de créer des emplois dans toutes les régions du Canada et d'appuyer le secteur du tourisme afin qu'il soit compétitif à l'échelle internationale.

Elle identifie quatre priorités :

- mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique;
- faciliter l'accès et les déplacements des touristes, tout en assurant la sécurité et l'intégrité des frontières du Canada;
- favoriser le développement de produits et les investissements dans les actifs et les produits touristiques canadiens;
- favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique.

Pour d'autres renseignements, consultez le site Web <http://www.tourism.gc.ca/eic/site/034.nsf/fr/accueil>.

main-d'œuvre. Une fois sélectionnés par une province, les immigrants reçoivent un droit accéléré de résidence permanente, à condition qu'ils respectent les exigences du gouvernement fédéral en matière de santé et de sécurité. Le gouvernement fédéral encourage le développement du PCP; on estime qu'environ 40 000 immigrants ont été admis au Canada par l'intermédiaire du PCP en 2011, soit cinq fois plus que les 8 000 immigrants accueillis en 2005. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le site Web de votre ministère provincial/territorial de l'immigration :

<http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/provinces/demande-qui.asp>.

Programme des travailleurs étrangers temporaires

En août 2011, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a lancé un projet pilote de 18 mois en Colombie-Britannique; ce projet permet aux époux, aux conjoints de fait et aux enfants à charge de la plupart des travailleurs étrangers temporaires (TET) de recevoir des permis de travail ouverts qui leur permettent d'occuper un emploi auprès de l'employeur de leur choix.

En 2011, CIC a aussi apporté des modifications aux règlements du Programme des travailleurs étrangers temporaires. Selon ces nouveaux règlements, les TET peuvent passer un maximum de quatre ans au Canada, après quoi ils doivent quitter le Canada pour quatre ans avant de pouvoir faire une nouvelle demande pour une autre période de quatre ans. Auparavant, un permis délivré pour deux ans était renouvelable plusieurs fois si l'employeur pouvait démontrer que le TET était essentiel à son exploitation. De plus, les règlements révisés mettent désormais l'accent sur la conformité des employeurs et les mécanismes de contrôle. Pour de plus amples renseignements, consultez le site Web <http://www.cic.gc.ca/francais/travailler/modifications.asp>.

Soutien provincial aux entrepreneurs immigrants

En 2011, grâce à un partenariat avec le Nova Scotia Co-operative Council et le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, les coopératives de crédit ont commencé à offrir un Programme de financement de petites entreprises pour immigrants visant à aider ceux qui sont intéressés à démarrer, développer ou acheter une petite entreprise. Les entreprises ayant un permis d'alcool (comme les restaurants et les cafés) sont admissibles si la majorité du chiffre d'affaires (plus de 50 %) est obtenu d'une source autre que l'alcool. Pour de plus amples renseignements, consultez le site Web <http://www.gov.ns.ca/econ/> (en anglais seulement).