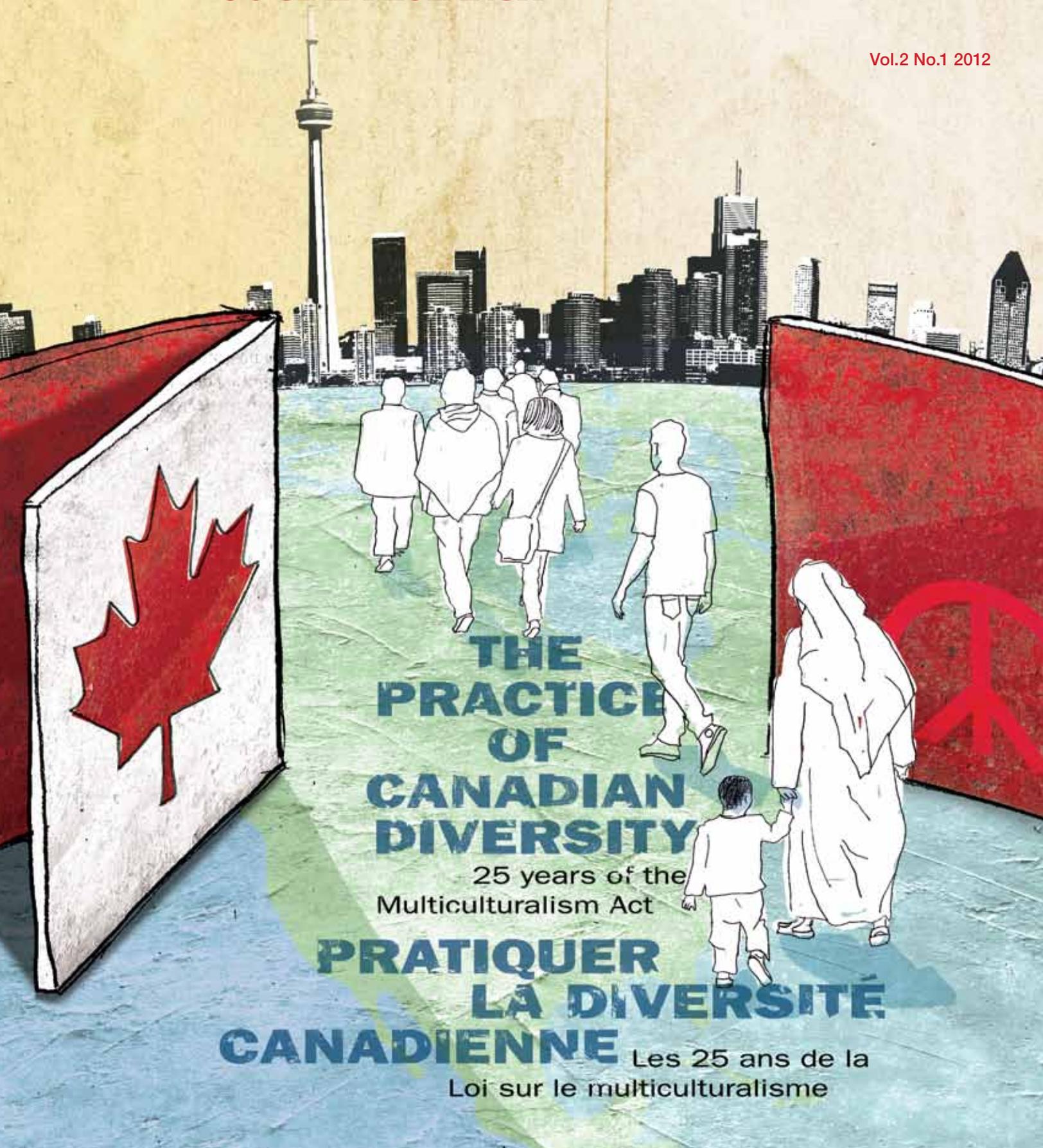


REVUE CANADIENNE  
DE RECHERCHE SOCIALE

CANADIAN JOURNAL  
FOR SOCIAL RESEARCH



Vol.2 No.1 2012



**THE  
PRACTICE  
OF  
CANADIAN  
DIVERSITY**

25 years of the  
Multiculturalism Act

**PRATIQUER  
LA DIVERSITÉ  
CANADIENNE** Les 25 ans de la  
Loi sur le multiculturalisme



**The Practice of Canadian Diversity /  
Pratiquer la diversité canadienne**  
Vol. 2 No. 1 2012

**CANADIAN JOURNAL FOR SOCIAL RESEARCH  
REVUE CANADIENNE DE RECHERCHE SOCIALE**

**Editorial Committee / Comité de rédaction**

Michael Adams, Environics Research Group  
Donna Dasko, Environics Research Group  
Jean-Marc Leger, Leger Marketing  
Christian Bourque, Leger Marketing  
Stuart Soroka, McGill University  
Ariela Keysar, Trinity College  
Barry Kosmin, Trinity College  
John Biles, Citizenship and Immigration Canada  
Minelle Mahtani, University of Toronto  
Rodrigue Landry, Institut canadien de recherche  
sur les minorités linguistiques  
Jon Pammett, Carleton University  
Jack Jedwab, Association for Canadian Studies

**Editor / Rédacteur en chef**

Jack Jedwab

**Managing Editor / Directrice à la rédaction**

Julie Perrone

- 2  
**Introduction – Pratiquer la diversité  
canadienne: Les 25 ans de la  
Loi sur le multiculturalisme**  
Julie Perrone
- 4  
**Introduction – The Practice of  
Canadian Diversity: 25 Years  
of the Multiculturalism Act**  
Julie Perrone
- 6  
**Les rôles et les responsabilités  
perçus dans le processus  
d'immigration et d'intégration :  
L'opinion des organismes non-  
gouvernementaux canadiens**  
Jack Jedwab
- 16  
**Perceived Roles and Responsibilities  
in the Process of Immigration and  
Integration: The Views of Canadian  
Non-Governmental Organizations**  
Jack Jedwab
- 25  
**Une nouvelle étape : Comment  
améliorer un programme de mentorat  
pour favoriser l'intégration complète  
au marché du travail pour les  
professionnels formés à l'étranger**  
Raluca Bejan
- 37  
**A Step Further: How to Improve a  
Mentoring Program to Fully Advance  
the Labour Market Integration of  
Internationally Trained Professionals**  
Raluca Bejan
- 48  
**Organisations ethnoculturelles –  
Effet d'intégration ou de ségrégation**  
Sinela Jurkova
- 59  
**Ethnocultural Organizations –  
Integration or Segregating Effect**  
Sinela Jurkova
- 69  
**Le multiculturalisme sous d'autres  
noms : Tracer quatre décennies  
de pratique évolutive à Toronto**  
Ceta Ramkhalawansingh
- 77  
**Multiculturalism by Other Names:  
Sketching Four Decades of  
Evolving Practice in Toronto**  
Ceta Ramkhalawansingh
- 84  
**Protéger les relations entre  
les sexes : La Commission  
Bouchard-Taylor et l'égalité  
des femmes**  
Solange Lefebvre et Lori Beaman G.
- 95  
**Protecting Gender Relations:  
The Bouchard-Taylor Commission  
and the Equality of Women**  
Solange Lefebvre and Lori Beaman G.
- 105  
**La gouvernance multiculturelle  
dans un contexte mondialisé  
de transmigration et de  
multiversalisme : Un argument  
en faveur du multiculturalisme  
multiversel au Canada**  
Augie Fleras
- 117  
**Multicultural Governance  
in a Globalizing World of  
Transmigration and Multiversalism:  
A Case for Multiversal  
Multiculturalism in Canada**  
Augie Fleras

# UNE NOUVELLE ÉTAPE : COMMENT AMÉLIORER UN PROGRAMME DE MENTORAT POUR FAVORISER L'INTÉGRATION COMPLÈTE AU MARCHÉ DU TRAVAIL POUR LES PROFESSIONNELS FORMÉS À L'ÉTRANGER

**Raluca Bejan** est doctorante à la Faculté de travail social Factor-Inwentash, University of Toronto. Sa propre expérience vécue comme immigrante au Canada et ses propres luttes afin d'obtenir un emploi dans un domaine connexe, lui ont permis de développer un intérêt particulier pour ce domaine d'étude. Raluca est titulaire d'un baccalauréat ès arts en sciences politiques de l'Université Lucian Blaga de Sibiu, en Roumanie, et d'une maîtrise en travail social de University of Toronto. Elle occupe actuellement un poste d'assistante de recherche à University of Toronto, à Lakehead University, au Ministère du Procureur général de l'Ontario, et à Social Planning Toronto.

## RÉSUMÉ

« Une nouvelle étape » est une évaluation du programme *Profession to Profession (PTP): Mentoring Immigrants*. Initié en 2004, le programme *PTP* jumèle des employés de la Ville de Toronto (c.-à-d. des mentors) avec des personnes qualifiées formées à l'étranger (c.-à-d. des mentorés), selon le domaine professionnel et l'expérience de travail, afin de promouvoir la participation économique des nouveaux arrivants. En documentant les avantages du programme, les inconvénients et les améliorations proposées, ce projet de recherche crée une image succincte de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans un programme de mentorat pour les immigrants nouvellement arrivés. Bien que le programme *PTP: Mentoring Immigrants* soit un outil utile pour aider les professionnels formés à l'étranger dans leur transition vers le marché du travail canadien, plus de travail est nécessaire pour que le programme favorise pleinement l'intégration économique des immigrants nouvellement arrivés. Les résultats de cette recherche et les recommandations proposées pourraient être des outils utiles pour les organismes publics qui cherchent à mettre en œuvre des programmes de mentorat similaires.

## INTRODUCTION

Ce document met en lumière les principaux résultats recueillis par le biais d'une évaluation du programme *Profession to Profession (PTP): Mentoring Immigrants* en 2010, évaluation menée par l'auteure en sa qualité de stagiaire au sein de la Ville de Toronto, au bureau de l'équité, diversité et droits de la personne (*ED & HR*). Initié en 2004, à l'initiative conjointe de la Ville de Toronto, du *Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)* et du *Consortium of Agencies Serving Internationally Trained Persons (CASIP)*, le *PTP* jumèle des employés de la Ville de Toronto (c.-à-d. des mentors) avec des personnes qualifiées formées à l'étranger

(c.-à-d. des mentorés), selon le domaine professionnel, afin de promouvoir la participation économique des nouveaux arrivants.

Se référant à un mentor sénior qui conseille un jeune mentoré (Handford, Magassa & Bridge 2006) le mentorat est considéré comme un outil efficace de développement humain. Il a été associé à une promotion rapide, un mouvement vers des postes de gestion, des taux de rémunération plus élevés et une croissance de carrière importante (Norkeh 2007). Dans le secteur des services publics, des programmes de mentorat ont été adoptés par les gouvernements et les organismes de services publics de la Californie, de la Floride et de l'Oregon, la

plupart d'entre eux visant à répondre aux questions de développement de carrière à la lumière des préoccupations ayant trait à la retraite des baby-boomers (Norkeh 2007). La Ville de Toronto a pris les devants en étant la première métropole à lancer un programme de mentorat destiné exclusivement aux nouveaux arrivants. Plusieurs municipalités de la grande région de Toronto (GRT) (c.-à-d., les villes de Brampton et Vaughn) ainsi que la province de l'Ontario ont suivi l'exemple et ont lancé des programmes de mentorat similaires. La Ville de Toronto a approuvé la création d'un programme de mentorat pour les professionnels formés à l'étranger lors de son adoption des recommandations du rapport final du *Task Force on Community Access and Equity* en 1999 (Ville de Toronto, 1999). L'engagement de la Ville à l'établissement d'un programme de mentorat a été réaffirmé lorsque le Conseil a adopté le *Plan of Action for the Elimination of Racism and Discrimination*. (Ville de Toronto, 2003)

Le but de la recherche présentée ici était d'évaluer si le programme répond aux besoins des mentors et des mentorés et de fournir des recommandations pour de futurs développements et améliorations. Bien que le programme *PTP* ait été acclamé à toutes les années pour ses bienfaits, on n'en connaissait effectivement pas beaucoup sur sa contribution à l'intégration des professionnels formés à l'étranger au marché du travail. Des évaluations annuelles ont été menées depuis le début du programme en 2004, mais seulement par l'entremise d'un questionnaire d'autoévaluation pour les mentors. En fait, jusqu'à l'évaluation réalisée en 2011, les évaluations des mentorés n'ont jamais été incluses dans le processus.

Je vais présenter le sujet en fournissant des informations de base visant à contextualiser la question de l'incapacité des nouveaux arrivants à trouver un emploi dans un domaine connexe et à atteindre une intégration réussie au marché du travail. Je décrirai ensuite le programme *PTP: Mentoring Immigrants* de la Ville de Toronto. Après une courte description de la méthodologie utilisée dans cette étude, je vais présenter les principales conclusions de l'évaluation. Je conclurai en formulant des recommandations spécifiques visant à améliorer le programme *PTP* pour mieux favoriser l'intégration des professionnels formés à l'étranger au marché du travail.

## CONTEXTE

Près des trois quarts des nouveaux arrivants s'établissent dans l'une des plus grandes villes canadiennes, Toronto, Vancouver ou Montréal (Omidvar et Richmond, 2003). La moitié de ses résidents étant nés hors du Canada, Toronto demeure la principale destination des immigrants nouvellement arrivés. En fait, entre 2000 et 2009, la Ville a reçu une moyenne de 48 900 nouveaux

arrivants, ce qui représente 20% de tous les nouveaux immigrants (Ville de Toronto, 2011). Les nouveaux arrivants se retrouvent souvent au chômage ou sous-employés, (Grant et Sweetman, 2004) puisque de nombreux obstacles entravent leur capacité à s'intégrer dans le marché du travail canadien, notamment : la non-reconnaissance des titres de compétences étrangers, le manque d'expérience de travail au Canada, la méconnaissance des pratiques et des comportements existants dans les milieux de travail canadiens (Tufts *et al.* 2010) ainsi que le manque de compétences transférables, en raison des difficultés liées à la langue, à la culture, à l'éducation et à la discrimination. (Schellenberg et Hou 2008)

Les revenus d'emploi des nouveaux arrivants ont été l'un des domaines les plus étudiés de leur intégration économique (Picot 2004) et l'écart croissant des revenus entre les personnes nées au Canada et les immigrants nouvellement arrivés, a été bien documenté (Schellenberg et Hou 2008). Malgré le fait que la plupart des politiques nationales d'immigration actuelles recrutent des individus ayant complété des études universitaires (Omidvar et Richmond 2003), avec un niveau de scolarité plus élevé et des compétences plus développées (Grant et Sweetman, 2004), les immigrants nouvellement arrivés se trouvent plus mal lotis que leurs prédécesseurs en matière d'emploi et de revenu (Wayland & Goldberg 2009). Alors qu'auparavant, les nouveaux arrivants pouvaient rattraper les niveaux de salaire des personnes nées au Canada dans les cinq années après leur arrivée, tel que documenté par Statistique Canada, cet écart s'est élargi au cours des dernières décennies : les immigrants arrivés au Canada entre 1975 et 1979 présentaient des revenus initiaux représentant 83% de ceux de leurs homologues nés au Canada (Schellenberg et Hou, 2008). Toutefois, dans une période de dix à quinze ans, cet écart se réduisait souvent à 90% (ibid.). Une décennie plus tard, en 1989, le revenu des nouveaux immigrants représentait seulement 66% de ceux des personnes nées au Canada, et ce nombre n'a augmenté qu'à 78% après avoir vécu au Canada pendant une période de onze à quinze ans (ibid.).

L'intégration précaire des professionnels formés à l'étranger au marché du travail, ainsi que l'incapacité des nouveaux arrivants à atteindre et à maintenir une mobilité économique ascendante, ont été également affectées par plusieurs autres facteurs économiques et sociaux. Par exemple, au cours des deux dernières années, le marché du travail en Ontario s'est déplacé vers une «forme de sablier», caractérisé par la diminution des emplois de niveau intermédiaire et une polarisation plus profonde entre les emplois hautement qualifiés et les emplois d'entrée (Zizys 2010). En outre, il y a eu une forte augmentation des niveaux d'éducation des personnes nées

au Canada. Entre 1980 et 2000, le nombre de femmes qui sont entrées sur le marché du travail armées d'un diplôme universitaire a quadruplé, tandis que le nombre d'hommes ayant un grade universitaire a doublé (Schellenberg et Hou 2008). Malgré une politique d'immigration fondée sur un système de points mettant l'accent sur l'éducation, les nouveaux arrivants hautement qualifiés entrent en compétition avec des personnes nées au Canada qui sont très instruites.

Tenant de faire avec le ralentissement économique, les professionnels formés à l'étranger font face, à l'heure actuelle, à un taux de chômage quatre fois plus élevé que leurs homologues nés au Canada (Toronto Community Foundation 2010) et, à Toronto seulement, à trois fois le taux de chômage des personnes nées au Canada (Mehler 2010).

## DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme *PTP: Mentoring Immigrants* de la Ville de Toronto fait partie d'un projet plus vaste, appelé *The Mentoring Partnership (TMP)*, une collaboration de longue date entre les partenaires sociaux et communautaires. Soutenu par *TRIEC*, son objectif est de développer des relations de mentorat en jumelant les nouveaux immigrants qualifiés avec des employés de divers organismes publics et privés. Dans le cas du programme *PTP: Mentoring Immigrants*, les employés de la Ville de Toronto (c.-à-d., les mentors) sont jumelés à des personnes qualifiées formées à l'étranger (c.-à-d., les mentorés), jumelage basé sur le domaine de travail des deux participants. Les stagiaires sont recrutés par douze organisations partenaires qui fournissent des services d'emploi aux immigrants. Le recrutement de mentors est mené par l'unité des ressources humaines au sein du bureau du directeur municipal.

La durée de la relation de mentorat est entre quatre et six mois. Au cours de cette période, les participants se rencontrent pour des activités de mentorat environ quatre à six heures par mois, pour un total de 24 heures en moyenne. La majorité de ce temps est utilisé pour des activités destinées à soutenir, aider et préparer les mentorés à entrer sur le marché du travail canadien.

## MÉTHODOLOGIE

Une combinaison de méthodes a été utilisée pour évaluer le programme *PTP: Mentoring Immigrants* en 2010 : un sondage d'autoévaluation en ligne, complété par les mentors de la Ville de Toronto, ainsi que des groupes de discussion menés avec certains des mentorés participants. Le sondage des mentors a été mené entre le 8 février 2011 et le 16 mars 2011. L'outil de sondage en ligne *DOMINO* a été utilisé pour recueillir les données.

Des invitations à remplir le sondage électronique ont été envoyées à tous les mentors qui ont participé au programme de 2010. Cinquante-trois mentors ont répondu au sondage, soit un taux de réponse de 45 %. Le questionnaire destiné aux mentors comprenait à la fois des questions ouvertes et fermées. Les questions posées portaient sur des informations de base (métier du mentor, nombre d'années de participation au programme, nombre de mentorés pris en charge, etc.), les facteurs clés de participation (la motivation et les attentes des mentors face à leur participation), les composantes spécifiques du programme (engagement de temps, moyens de communication, équilibre de charge de travail, séances d'orientation et de formation) et, enfin, sur la relation de mentorat en général (avantages du mentorat, défis et enjeux décourageants). L'enquête a également suscité des observations générales des participants sur le programme et a invité les répondants à suggérer des améliorations spécifiques pour le programme. L'analyse quantitative des données, y compris les statistiques descriptives et les corrélations, a été réalisée en utilisant *SPSS 19.0*.

Pour les consultations de groupes de discussion, les mentors ont été contactés par le personnel administratif de l'unité des ressources humaines de la Ville de Toronto et on leur a demandé de transmettre une lettre d'invitation de participation à leurs mentorés. Quatorze mentorés ont répondu à l'invitation et ont participé à trois séances de discussion tenues au Metro Hall, les 15 et 16 février 2011. Un plan semi-structuré, contenant des questions provenant des objectifs de la recherche, a servi de guide pour les consultations de groupes de discussion. Des questions ont été formulées pour obtenir des commentaires sur la satisfaction/l'insatisfaction globale des mentorés par rapport au programme, et afin d'évaluer la relation de mentorat en général. Toutes les conversations ont été enregistrées et transcrites mot à mot. Leur contenu a été codé en thèmes pertinents, en phrases et mots-clés. Le dénombrement de la fréquence de ces thèmes a été effectué.

## LIMITES

Plusieurs limites de cette recherche devraient être prises en compte. Tout d'abord, le nombre de mentorés ayant participé aux consultations de groupe de discussion était assez faible et, par conséquent, difficile à utiliser pour formuler des observations générales. Une méthodologie de sondage aurait été plus appropriée pour obtenir des commentaires des mentorés par rapport au programme. Cependant, la Ville n'a pas accès aux informations de contact des mentorés, étant donné que le *TMP* gère le processus de sélection, ce qui rend difficile le recrutement d'un nombre de participants nécessaire pour une analyse quantitative. Une deuxième limite aux

groupes de discussion était le recrutement des mentorés, qui a été mené par le biais de leurs mentors. Par conséquent, il est fort probable que seuls ceux ayant eu une relation de mentorat positive étaient prêts à participer à ces consultations. Enfin, puisque l'animateur et le co-facilitateur des consultations de groupes de discussion ont été activement impliqués dans l'administration du programme, il est plausible que des discussions ont été menées de façon involontaire à susciter des commentaires plus positifs au sujet du programme.

Malgré ces limites, cette étude d'évaluation était la première à mener des consultations de groupes de discussion avec les mentorés qui participent au programme PTP. Indéniablement, ces discussions permettent de compléter les informations colligées précédemment par le biais des rapports d'évaluations, qui n'incluaient que les commentaires des mentors.

## RÉSULTATS DU GROUPE DE DISCUSSION DES MENTORÉS

### ATTENTES

Comme on le voit dans le tableau 1, la plupart des mentorés ont décidé de participer au programme afin d'améliorer leurs compétences générales. Dans le cadre de ces consultations, le concept de compétences non techniques consiste à se familiariser avec la culture d'entreprise, à combler le fossé des exigences d'expérience canadienne. De nombreux participants ont décrit en détail combien il est important pour eux d'acquérir ces compétences non techniques. Et bien d'autres encore estiment que leur réussite professionnelle future dépend de leur capacité à maîtriser pleinement ces compétences :

*« Vraiment, les compétences non-techniques jouent un rôle important [...] c'est beaucoup plus facile pour l'enfant qui est né et a grandi ici [...] tout, à partir de banalités jusqu'à d'autres types de communication différents. C'est le principal [...] le principal problème pour nous. Nous devons nous habituer à la... culture canadienne... surtout dans le milieu de travail. »* (Homme professionnel formé à l'étranger, ingénieur électricien)

Comme on le voit ci-dessous, la possibilité de travailler dans un domaine connexe à la fin du programme était une autre perspective anticipée par les mentorés participant au programme :

*« Mais le [...] mon objectif principal, pour être honnête avec vous, je veux vraiment intégrer [...] Je voulais vraiment acquérir de l'expérience canadienne, mais dans le but pour moi de contribuer à la société, je dois travailler [...] je dois gagner [...] Donc, si je fais une demande à un programme de mentorat qui est un coût pour moi, je crois [...] Je ne vois pas pourquoi nous ne pouvons pas discuter de la recherche d'emploi. »* (Femme professionnelle formée à l'étranger, baccalauréat en administration)

Quelques autres ont vu une occasion d'améliorer leurs possibilités de réseautage et d'utiliser des compétences techniques spécifiques, surtout lorsque les compétences des mentors étaient pertinentes à leurs domaines professionnels :

*« [...] m'a aidé à m'introduire à... euh... la culture, vous savez, la culture de travail de bureau au Canada, et puis si mon mentor pouvait m'aider à élargir mes réseaux, mes connexions dans mon domaine, ce qui était dans mon domaine, c'était l'économie, donc je n'avais que ces deux objectifs. »* (Homme professionnel formé à l'étranger, MBA)

**Tableau 1 : Résumé de la fréquence des termes/thèmes décrivant les attentes des mentorés**

ATTENTES DES MENTORÉS	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
Accent sur les compétences non-techniques	8	6	33	47
Emploi sécurisé dans un champ relié	1	20	5	26
Amélioration des opportunités de réseautage	4	8	0	12
Utilisation des compétences techniques	6	1	0	7

## UN PROGRAMME UTILE ET BÉNÉFIQUE

Comme on le voit dans le tableau 2, les mentorés participants aux groupes de discussion ont clairement exprimé les aspects positifs du programme *PTP: Mentoring Immigrants*. Le fait que le programme fournisse des renseignements et des ressources, en donnant aux mentorés la possibilité de «se sentir en contact avec leur propre profession» était l'un des thèmes positifs communs qui est revenu tout au long des consultations : le partage d'information sur des ateliers liés à l'emploi, la circulation d'offres d'emploi, l'encouragement à la participation bénévole à divers événements communautaires (c.-à-d., la Nuit blanche de la Banque Scotia) ont été des thèmes récurrents lors des groupes de discussion.

**Tableau 2 : Résumé de la fréquence des termes/thèmes décrivant les avantages identifiés par les participants**

AVANTAGES	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
Information et ressources	50	14	7	71
Compétences en recherche d'emploi	31	21	7	58
Rétroaction et soutien	16	11	18	45
Relation de mentorat positive	17	5	11	33
Compétences non-techniques culturellement ancrées	10	7	13	30
Opportunités de réseautage	10	14	1	25

Les mentorés ont également apprécié l'accent du programme sur les compétences de recherche d'emploi et ont estimé que, en participant à des simulations d'entrevues, en faisant évaluer leur curriculum vitae avant de déposer des demandes d'emploi et en obtenant une certaine orientation à travers le processus d'entrevue, le tout les aiderait à obtenir un emploi dans leur domaine d'expertise :

*«Alors, j'ai [...] J'ai vraiment profité de cela et encore une fois, vous savez... ce petit exemple, vous savez [...] Je soumettais mon curriculum vitae, je préparais des curriculum vitae pour des emplois particuliers, et, malheureusement, je n'obtenais pas beaucoup de*

*réponses, mais alors nous nous sommes assises ensemble et ensuite elle [...] elle m'a donné son curriculum vitae, un échantillon, puis elle a examiné mon CV, a noté quels changements devaient être faits et comment s'y prendre [...] et quelles choses devraient être retirées de la description de l'emploi et comment envoyer une demande et je me suis dit [...] j'ai commencé à recevoir des appels... pour des entrevues alors... pour moi, cela a été très bénéfique.»* (Femme professionnelle formée à l'étranger, MBA en Marketing).

Les participants ont fortement apprécié la rétroaction continue, les conseils et le soutien reçu de leurs mentors, et beaucoup d'entre eux étaient à l'aise à communiquer avec leurs mentors pour une variété de problèmes. Certains ont été très heureux d'être jumelés avec des fonctionnaires qui avaient eux-mêmes vécu le voyage immigrant. Sans doute les mentorés ont-ils ressenti un sentiment de soulagement et d'espoir lorsqu'ils se sont connectés avec une personne qui, auparavant, avait fait face à des défis similaires, mais qui avait finalement été en mesure d'intégrer pleinement le marché du travail canadien :

*«Parce qu'au moins, j'ai rencontré une personne qui est dans le même domaine dont je faisais partie et il m'a dit que je suis venu ici et pendant six ans, j'ai d'abord commencé à travailler [...] Je n'ai pas obtenu d'emploi dans le domaine... mais en 1992, a-t-il dit, j'ai obtenu le poste à la Ville de Toronto [...] alors il a dit de ne jamais être déçu, si le temps n'y est pas, vous devez essayer plus longtemps. C'est pourquoi je dois continuer à essayer chaque fois que c'est possible.»* (Homme professionnel formé à l'étranger, Ingénieur)

Une référence a été faite à nouveau aux compétences culturelles non-techniques intégrées, les règles de non-dits et les règlements qui énoncent les attitudes comportementales et éthiques au sein du lieu de travail. Ces règles posent de plus grands défis pour les immigrants nouvellement arrivés qui ne sont pas familiers avec la culture du milieu de travail canadien et avec la façon normale de faire des affaires dans le milieu de

travail canadien. En effet, les mentorés qui ont participé aux groupes de discussion ont estimé que certains de ces défis ont été abordés à travers le programme *PTP: Mentoring Immigrants*. Beaucoup croyaient que le programme les a aidés à améliorer leurs compétences générales et les a aidés à comprendre les différences entre la culture de travail canadienne et la culture de travail habituelle de leur pays d'origine :

*«[...] nous allons discuter de la façon de faire canadienne et la manière indienne, et la plupart du temps nous nous rencontrons sur des points communs [...] c'est un point de discussion intéressant pour nous.»* (Femme professionnelle, formée à l'étranger, Maîtrise en communication)

Les possibilités de réseautage ont également été perçues comme des résultats positifs du programme et, dans de nombreux cas ont été considérées comme un des facteurs les plus pertinents pour trouver un emploi dans un domaine connexe :

*«Encore une fois, cela était très bon, parce que vous rencontrez des gens [...] pour que je puisse rencontrer des gens dans le... euh... dans le domaine dans lequel je cherchais un emploi.»* (Homme professionnel formé à l'étranger, Maîtrise en santé publique)

### LE PROGRAMME EST EFFICACE MAIS...

D'autre part, de nombreux mentorés ont révélé leur mécontentement avec les lignes directrices du programme et sa structure. Comme on le voit dans le tableau 3, la majorité des participants ont attiré l'attention sur les diverses composantes «viciées» au sein du programme. Tel que remarqué par un mentoré, ces lacunes ne «manquent pas du côté du mentor», mais «manquent plutôt du côté du programme». De l'insatisfaction avec le livret du programme, le manque de correspondance entre les normes des organismes membres, l'incapacité apparente de choisir leurs mentors, jusqu'aux préoccupations relatives aux lieux de rencontre, au temps, à la fréquence (ou au manque) de contact, les répondants n'ont pas hésité à exprimer leurs points de vue.

**Tableau 3 : Résumé de la fréquence des termes/thèmes décrivant les défis identifiés par les participants**

DÉFIS/PRÉOCCUPATIONS	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
Conception de programme	30	69	18	117
Manque de candidats impliqués (c.-à-d. stages/co-ops ou placement volontaire)	21	7	13	41
Politiques de ressources humaines de la Ville de Toronto	0	24	6	30
Accent limité sur les compétences non-techniques	20	0	1	21
Opportunités de réseautage inadéquates	6	4	0	10

Ces critiques démontrent que les procédures ne sont pas claires et sont sujettes à l'interprétation. Par exemple, les participants ont perçu un message de «gardez vos distances» intégré dans les lignes directrices du programme et ils se sentaient souvent mal à l'aise de s'enquérir sur les possibilités de travail au sein de la Ville. D'autres n'étaient même pas à l'aise de demander à leurs mentors pour des références qui n'avaient en fait rien à voir avec les postes offerts à la fonction publique de la Ville de Toronto.

*«Si je devais voir une offre d'emploi de la Banque Scotia [...] La Ville fait beaucoup d'événements... c'est un partenaire pour un grand nombre d'événements de la Banque Scotia. Pourquoi est-il interdit pour moi de dire à mon mentor : Connaissez-vous quelqu'un à la Banque Scotia? [...] Si vous avez lu cette brochure, comme un nouvel arrivant [...] la première chose qui m'est venue à l'esprit comme nouvel arrivant... c'est que je dois garder mes distances par rapport à mon mentor, je ne peux pas m'approcher trop près de mon mentor... Je dois maintenir cet espace [...]»* (Femme professionnelle formée à l'étranger, Bacc. en Administration)

Des frustrations ont également été exprimées au sujet de l'incapacité perçue des mentorés à sélectionner leurs mentors. Bien que conscients des options fournies au cours du processus de sélection des mentors, beaucoup ont indiqué qu'un message général insistant sur l'acceptation du premier jumelage a été imbriqué dans le programme :

*« On nous dit, lors de notre demande, que vous êtes chanceux si nous vous avons trouvé un mentor, il n'y a pas suffisamment de mentors, et vous en avez un, sauf que [...] le premier mentor [...] vous ne savez même pas qui est cette personne, s'il occupe ce poste depuis 40 ans ou s'il vient de l'obtenir et ne sait rien. »* (Homme professionnel formé à l'étranger, Maîtrise en gestion internationale)

Les mentorés ont également critiqué la non pertinence des jumelages professionnels puisqu'ils ont souvent considéré que leurs intérêts professionnels n'étaient pas vraiment alignés avec les qualifications de leur mentor :

*« [...] Mais mon expérience est la santé publique et les antécédents de mon mentor sont dans l'informatique. »* (Homme professionnel formé à l'étranger, Maîtrise en santé publique)

Les récits descriptifs des participants ont également illustré leur préoccupation quant au manque de résultats substantiels à la fin du programme. Ces résultats tangibles comprennent des perspectives d'emploi liées au domaine d'expertise, des possibilités de bénévolat et des références pour des stages. Alors que la plupart des commentaires ont suggéré que l'ensemble du programme est perçu comme bénéfique, beaucoup ont indiqué que ce dernier n'abordait pas nécessairement la plus grande difficulté à laquelle les mentorés sont confrontés : obtenir un emploi dans leur domaine d'expertise. Le consensus parmi les répondants était que le programme PTP ne contribue guère à répondre à leurs défis actuels d'intégration complète au marché du travail canadien. Sans être l'objectif du programme, le fait d'obtenir un emploi semble servir de base aux mentorés pour évaluer leur satisfaction à l'égard du programme.

*« [...] Est-ce que ce travail nous mène quelque part? Pas vraiment, autant que je peux dire pour le moment. C'est... oui... ceci me donne une expérience... comment travailler dans cette culture, mais encore une fois, mon... mon objectif est d'obtenir un emploi dans mon domaine pertinent... ce que je ne vois pas, vous savez [...] »* (Femme professionnelle formée à l'étranger, MBA en marketing)

Pour certains, les politiques d'emploi de la Ville de Toronto constituent des obstacles supplémentaires pour trouver un emploi à la fin du programme de mentorat :

*« La Ville de Toronto est très fermée pour les gens qui veulent y entrer [...] par exemple, un poste, un emploi à temps partiel... Ummm... pour un contrat de deux mois [...] ils n'ont pas la moindre chance. »* (Femme professionnelle formée à l'étranger, Maîtrise en sociologie de l'éducation)

### UNE NOUVELLE ÉTAPE...

Comme le démontre le tableau 4, les demandes des participants pointent vers des résultats concrets pour le programme. Les mentorés ont fortement plaidé pour la mise en place de possibilités de stages, croyant fermement que de telles perspectives pourraient faciliter leur transition vers le marché du travail canadien :

*« Si je peux obtenir certains emplois pendant 3-4 mois, de sorte que j'ai peut-être de l'expérience avec cela, de sorte que les choses iront mieux pour moi [...] »* (Homme professionnel formé à l'étranger, Maîtrise en santé publique)

*« Comme mentorés, nous devrions être [...] nous devrions avoir quelques occasions, la promesse de quelque chose à venir... une sorte de stage ou ce genre de choses où nous pouvons travailler... vous savez. Alors, je crois fermement que cette chose doit être ajoutée, où nous pouvons obtenir quelques semaines de stage seulement [...] »* (Professionnel formé à l'étranger, MBA en marketing)

Les mentorés espèrent vraiment que les mentors seront en mesure de les considérer pour divers postes. Des parrainages, ainsi que des possibilités de réseautage ont été considérés comme des éléments importants du processus de recherche d'emploi :

*«D'une manière ou d'une autre, ils peuvent connaître des possibilités et ils peuvent nous référer car ici, ce que j'ai appris, c'est... en fait c'est plus de références et de réseautage, vous savez, la façon dont vous obtenez un emploi [...]»*  
(Femme professionnelle du Pakistan formée à l'étranger, MBA en marketing)

Enfin, des révisions aux lignes directrices du programme ont également été proposées par les participants. Les mentorés voudraient sentir qu'ils ont la possibilité de choisir leurs mentors et préfèrent donc recevoir des curriculum vitae ou une courte biographie avant d'accepter le jumelage :

*«Je pense que les mentorés doit recevoir, doivent recevoir... une bio ou une sorte de résumé d'emploi des mentors potentiels, avant d'accepter ce mentor [...] Je pense que les mentorés doivent recevoir des informations sur le mentor potentiel et [...] étant donné le temps alloué pour étudier ces informations, et faire hum... chercher à accepter ce mentor.»* (Homme professionnel de la Russie formé à l'étranger, Maîtrise en gestion internationale)

**Tableau 4 : Résumé de la fréquence des termes/thèmes décrivant les améliorations proposées par les participants**

AMÉLIORATIONS	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Total
Fournir des opportunités de travail pratique (c.-à-d. stages/co-ops/références d'emploi)	71	5	31	107
Réviser les lignes directrices du programme	31	26	20	77
Accent sur les compétences non-techniques	40	0	3	43
Grouper les participants selon leur champs de travail	3	1	0	4

## RÉSULTATS DU SONDAGE

### RÉSUMÉ DES RÉPONDANTS

Un total de cinquante mentors ont répondu au sondage de 2011. La majorité des répondants étaient des mentors ayant déjà fait l'expérience (43%), tandis que les 10 autres étaient des nouveaux participants au programme. Le nombre moyen d'années de participation au programme était de 3,5. Près des deux tiers (60%) ont été jumelés avec un mentoré, 20% avaient deux mentorés et certains autres participants étaient mentors pour trois participants ou plus au cours de l'année.

### DOMAINE D'OCCUPATION

Les répondants ont été invités à identifier leur parcours professionnel. Le champ professionnel le plus présent était la comptabilité/finance, qui a fourni treize membres du personnel à titre de mentors pour l'édition 2010 du programme *PTP: Mentoring Immigrants*. D'autres types de professions représentées : les domaines de l'ingénierie, la santé publique, les technologies de l'information et le travail social. Quatre répondants ont indiqué d'autres milieux professionnels tels que : santé et sécurité au travail, droits de la personne, formation et développement, et organismes de réseautage communautaire.

### FACTEURS DE PARTICIPATION CLÉS : MOTIVATIONS ET ATTENTES

Aider les nouveaux immigrants à devenir aptes à l'emploi était la motivation la plus souvent citée pour la participation au programme par une majorité des répondants (81%). Elle a été suivie par un désir d'aider les nouveaux arrivants à trouver un emploi (60%) et par le désir de comprendre les obstacles auxquels font face les nouveaux arrivants (41%). Comme on le voit dans le tableau ci-dessous (Tableau 5), plusieurs mentors ont également indiqué un engagement bénévole fort (34%) et des expériences antérieures significatives (30%) comme incitations pour leur implication dans le programme. D'autres raisons pour leur participation incluait l'espoir d'un impact positif sur la vie des mentorés et le fait d'avoir vécu l'immigration personnellement. Aucune différence statistiquement significative n'a été observée entre les réponses des nouveaux mentors et celles des anciens.

Les mentors ont également été invités à évaluer leurs attentes personnelles face à leur participation au programme *PTP: Mentoring Immigrants* de 2010. Comme on le voit ci-dessous, 46 mentors (86%) s'attendaient à contribuer à l'intégration des professionnels formés à l'étranger dans la société canadienne, 31 (58%) ont souhaité renforcer leurs compétences en coaching et en

leadership, vingt-huit (52%) espéraient développer leurs compétences en communication interculturelle, tandis que vingt-six (49%) ont voulu acquérir une expérience précieuse en travaillant avec des professionnels formés à l'étranger. Il n'y avait pas de différence significative entre les réponses des nouveaux mentors et celles des anciennes.

**Tableau 5 : Motivations et attentes des mentors pour la participation au programme**

MOTIVATIONS DES MENTORS	Nombre	Pourcentage
Aider les nouveaux immigrants à se préparer au marché du travail	43	81%
Aider les nouveaux immigrants à trouver un emploi	32	60%
Comprendre les barrières auxquelles font face les nouveaux immigrants	22	41%
Voulait être bénévole/participer au programme	18	34%
A eu des expériences significatives avec le programme auparavant	16	33%
ATTENTES DES MENTORS	Nombre	Pourcentage
Contribuer à l'inclusion de professionnels formés à l'étranger dans la société canadienne	46	86%
Développer ou renforcer mes propres compétences en coaching et leadership	31	58%
Développer leurs compétences et sensibilité à la communication interculturelle	38	52%
Acquérir une expérience précieuse dans le travail auprès des professionnels formés à l'étranger	26	49%

Bien que la plupart de ces attentes des mentors aient été satisfaites à la fin du programme, comme l'indique une majorité écrasante de 84% des participants, les attentes les moins satisfaites étaient principalement la déception face au mauvais résultat pour les mentorés se cherchant un emploi dans leur domaine d'expertise :

*« J'espérais que mon mentoré puisse se trouver un emploi. J'espérais avoir des nouvelles de mon mentoré après que le programme ait été complété, pour savoir comment il allait et ce que je pouvais faire pour aider. »*

Les répondants ont également été invités à identifier, au meilleur de leur connaissance, le nombre exact des mentorés qui ont trouvé un emploi à la fin du programme de mentorat. Dans l'ensemble, les trois quarts des répondants ont déclaré qu'au moins un de leurs mentorés avait été en mesure d'obtenir un emploi dans son domaine d'expertise. Cependant, parmi les répondants

qui n'avaient qu'un mentoré, 34% ont déclaré que celui-ci avait trouvé du travail à la fin du programme tandis que 23% ont répondu que leur mentoré avait été incapable d'obtenir un emploi.

Bien que les mentors ont été invités à répondre à des questions liées aux composantes spécifiques du programme (c.-à-d., engagement de temps, capacité de gérer ces engagements avec les charges de travail actuelles, moyens de communication, formation et séances d'orientation), ces questions sont au-delà de la portée de cette étude, compte tenu de leur utilité limitée pour traiter des développements spécifiques du programme, et ne sont donc pas présentées ici.

Dans l'ensemble, les mentors ont identifié de nombreux avantages pour le programme. La plupart d'entre eux avaient de bonnes relations avec leurs mentorés (60% ont décrit leur partenariat de mentorat comme satisfaisant et un autre 30% comme très satisfaisant), ils ont réussi à équilibrer leurs charges de travail actuelles avec les engagements de temps requis par le programme (81%) et ils ont considéré leur jumelage avec leur mentoré pertinent (58%, suivi par 17% qui ont estimé de même dans une très large mesure). Presque tous les participants ont déclaré ouvertement leur volonté de participer au programme à nouveau (90%).

Malgré les nombreux commentaires positifs, plusieurs mentors ont également exprimé certaines préoccupations. Près des trois quarts des répondants (72%) ont fait face à des questions difficiles ou décourageantes tout au long de la relation de mentorat. Lorsqu'invités à donner des précisions sur ces défis, les commentaires des mentors ont pris la forme de défis externes, interpersonnels et individuels.

Certains de ces obstacles externes mentionnés étaient : un marché du travail peu favorable, les compétences limitées des mentorés en anglais, notre récession actuelle, le manque de services de garde abordables, le stress familial, la non-reconnaissance des titres de compétences étrangers et l'incapacité des mentors à fournir une référence directe pour un emploi à la Ville.

*« [...] Quand j'ai réalisé combien il était difficile pour mon mentoré d'être reconnu comme un employé qualifié sur le marché du travail. »*

*« Ne pas être en mesure de donner une référence directe pour une possibilité d'emploi à la Ville. »*

Les difficultés interpersonnelles vécues par les mentors étaient principalement liées à des conflits d'horaire, les modes de communication et l'incompatibilité perçue entre eux et les mentorés :

*«L'événement le plus décourageant, c'est quand le mentoré n'a pas communiqué avec moi le changement de plan de notre réunion... c'est à dire qu'il a oublié de m'appeler pour annuler l'un des rendez-vous.»*

Les défis individuels étaient perçus comme liés à la faible implication des mentorés au sein du programme :

*«Les mentorés ne donnaient pas suite aux suggestions faites [...] ne semblaient pas prendre le programme très au sérieux, etc.»*

Ou vécus par les mentors eux-mêmes :

*«Le sentiment d'impuissance, ne sachant plus ce que je pouvais faire pour aider.»*

Le sondage a conclu en demandant aux répondants leurs opinions sur les principaux obstacles auxquels sont confrontés les professionnels formés à l'étranger pour obtenir un emploi dans un domaine connexe. La plupart des commentaires pointaient vers de nombreux obstacles systémiques, allant de la barrière du langage et de la communication, de l'absence de réseaux professionnels, la méconnaissance de la culture en milieu de travail canadien et de l'expérience canadienne, la non-reconnaissance des titres de compétences étrangers et la méconnaissance des employeurs face aux diplômes étrangers. Un certain nombre de répondants ont mentionné que la récession actuelle, ainsi que les expériences systémiques de racisme et de discrimination sont des obstacles supplémentaires rencontrés par les professionnels formés à l'étranger :

*«La plupart des entreprises demandent de l'expérience canadienne aux candidats postulant à des emplois techniques. Cette expérience ne peut être acquise que si les professionnels sont embauchés, au moins sur une base temporaire, pour prouver leurs compétences, en fonction de leur profession. La plupart d'entre eux finissent dans un emploi de survie et le Canada perd l'expertise technique précieuse d'un professionnel qui peut contribuer à la société canadienne.»*

*«La non reconnaissance des diplômes étrangers reconnus au niveau international, ou la reconnaissance de l'expérience de travail étrangère.»*

Les conclusions générales soumises en réponse à l'enquête étaient, pour la plupart, de combler le programme avec des possibilités d'emploi ou de bénévolat au sein de la Ville.

*«Plus de travail avec les employeurs pour donner aux gens une chance d'avoir de l'expérience de travail, un financement de la Ville pour embaucher des gens pour acquérir de l'expérience en milieu de travail.»*

*«Si la Ville ne peut pas obtenir des emplois intérimaires pour les mentorés, du moins fournir une expérience bénévole appropriée pour les rendre plus aptes au marché.»*

Ces observations ont révélé la nécessité pour le programme PTP: *Mentoring Immigrants* de surmonter les obstacles systémiques qui entravent la capacité des immigrants nouvellement arrivés à intégrer le marché du travail canadien :

*«Déterminer comment certains des problèmes systémiques plus larges auxquels sont confrontés les professionnels formés à l'étranger en Ontario peuvent être traités par la Ville par le biais de ce programme (par exemple, intervention / éducation / défense des intérêts des professionnels formés à l'étranger, là où les politiques, les lois (externes et internes) créent des obstacles pour une véritable intégration du professionnel formé à l'étranger dans la société.»*

## CONCLUSIONS

Les résultats du sondage créent une image claire de l'ensemble du programme : les mentors ont voulu participer au programme afin d'aider les nouveaux immigrants à devenir aptes à l'emploi et / ou à trouver un emploi, et la plupart des attentes des mentors ont été satisfaites. L'étude a démontré une rétroaction positive, puisque plusieurs répondants ont estimé qu'ils avaient de bonnes relations avec leurs mentorés et une majorité d'entre eux ont exprimé leur désir de participer à nouveau au programme. Les mentorés ont également été satisfaits

de l'information et des ressources fournies par le programme et ils ont vraiment apprécié l'aide continue des mentors. L'amélioration de leurs compétences non techniques, se familiariser avec les milieux de travail canadiens et accroître leurs possibilités de réseautage ont été quelques-uns des avantages supplémentaires mentionnés par les mentorés.

Toutefois, certains défis ont été jugés comme persistants. Les mentors ont manifesté leur frustration face aux nombreux obstacles systémiques qui entravent la capacité des mentorés de pleinement intégrer le marché du travail canadien. Les barrières linguistiques, le marché du travail peu favorable, la récession actuelle, le manque de services de garde abordables, la non-reconnaissance des diplômés étrangers et l'incapacité des mentors de fournir une référence directe pour un emploi à la Ville étaient parmi les difficultés exprimées par les répondants au sondage. La rétroaction des mentorés a principalement attiré l'attention sur les incohérences dans les lignes directrices du programme, tels que le livret, les lignes directrices correspondantes, leur incapacité perçue de jouer un rôle dans le choix de leurs mentors, et sur le manque de possibilités de stages.

Bien que les résultats de cette évaluation suggèrent que le programme *PTP: Mentoring Immigrants* est un outil utile pour aider les professionnels formés à l'étranger dans leur transition vers le marché du travail canadien, plus de travail est nécessaire afin que le programme favorise pleinement l'intégration économique des immigrants nouvellement arrivés. Les commentaires des consultations de groupes de discussion des mentorés et du sondage des mentors ont clairement souligné l'importance de la réussite professionnelle des mentorés comme thème récurrent. En fait, mentors et mentorés ont suggéré la poursuite du développement du programme pour y inclure certaines possibilités de stages rémunérés et bénévoles au sein de la Ville.

Bien que l'objectif du programme *PTP* ne soit pas l'obtention d'un emploi en soi, mais plutôt d'aider les nouveaux arrivants dans leur cheminement afin d'obtenir des postes liés à leur expertise, ces résultats suggèrent que les attentes des mentorés et des mentors sont inextricablement liées, les deux utilisant l'emploi des mentorés comme indicateur de la réussite du programme. Bien que de nombreux efforts soient déployés dans la formation et les séances d'orientation pour souligner que l'emploi n'est pas en soi l'objectif du programme, il semble que le programme a besoin d'être réorienté. Si la Ville pouvait se départir de la définition stricte de mentorat et aller au-delà d'une telle catégorisation, les mentorés pourraient être canalisés dans des stages d'emploi spécifiques dans diverses divisions de la Ville. De telles pratiques sauront non seulement répondre aux préoccupations des participants, mais elles pourraient

aussi montrer l'engagement de la Ville envers l'intégration économique continue des professionnels formés à l'étranger.

## RECOMMANDATIONS

Afin de poursuivre le développement du programme *PTP: Mentoring Immigrants* pour bien faire avancer l'intégration économique des professionnels formés à l'étranger, ce document recommande de :

### 1. METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE TRANSITION QUI SERVIRA DE RÉFÉRENCE AUX MENTORÉS QUI PARTICIPENT AU PROGRAMME *PTP*, POUR DES POSSIBILITÉS DE PLACEMENT AU SEIN DES DIFFÉRENTES DIVISIONS DE LA VILLE.

Le bureau *ED & HR* au sein du bureau du directeur municipal doit travailler en collaboration avec toutes les divisions de la Ville afin de développer un programme de transition où les mentorés intéressés à acquérir une expérience de travail au niveau municipal du gouvernement auront l'occasion de travailler au sein d'une division spécifique pour une période de temps limitée. Étant donné que certaines divisions de la Ville ont des difficultés à remplir divers postes vacants, ce document recommande que certains de ces postes «très difficiles à combler» soient attribués au placement des mentorés qui participent au programme *PTP*. Ces postes devraient suivre le modèle de stage en politique publique de l'Université de Toronto, où des stages rémunérés de 10 semaines sont offerts par la Ville aux étudiants de l'Université de Toronto inscrits à l'École de politique publique et de gouvernance. Ces efforts ont le potentiel de bénéficier à toutes les parties impliquées. D'une part, la Ville sera en mesure de combler les postes vacants à long terme. D'autre part, les mentorés seront en mesure d'obtenir une vraie expérience de travail pratique et, à leur tour, développeront leur connaissance de la culture en milieu de travail canadien et, par extension, les aidera à acquérir les compétences nécessaires à une participation future au marché du travail canadien.

### 2. METTRE EN ŒUVRE UNE PROCÉDURE DE JUMELAGE FONDÉE SUR LES EXPERTISES PROFESSIONNELLES

TMP doit veiller à ce que les mentorés soient jumelés avec des mentors de la même formation professionnelle et du même domaine d'éducation. Puisque l'objectif du programme *PTP: Mentoring Immigrants* est de faciliter l'insertion économique des professionnels formés à l'étranger, il est impératif que les mentorés aient la possibilité d'acquérir les «compétences non techniques» spécifiques à leur domaine professionnel. Une courte biographie des mentors devrait être disponible avant d'accepter le jumelage. Des informations devraient également être fournies aux mentorés leur indiquant le choix de refuser leur jumelage s'il n'est pas satisfaisant.

### 3. INCLURE LES COMMENTAIRES DES MENTORÉS DANS L'ÉVALUATION ANNUELLE DU PROGRAMME

Des efforts devraient être faits par le bureau de ED & HR pour intégrer les voix des mentorés dans les rapports d'évaluation annuels. Un sondage serait l'outil le plus efficace pour obtenir l'avis des mentorés sur le programme *PTP: Mentoring Immigrants*. Une collaboration avec TRIEC afin d'explorer l'utilisation d'un tel sondage est recommandée. Ces efforts pourraient toujours être complétés par des consultations de groupes de discussion, qui seront en mesure de fournir un aperçu de l'expérience des mentorés au sein du programme.

**Les commentaires et recommandations de ce présent document sont fondés uniquement sur l'expérience spécifique d'une cohorte de mentorés qui participaient à l'édition 2010 du programme *PTP: Mentoring Immigrants* de la Ville de Toronto en 2010 et ne sont pas le reflet du plus vaste programme administré par TMP – ces recommandations sont au-delà de la portée de cette recherche.**

#### RÉFÉRENCES

- Agency, Q. [2010] *Educated Immigrants Missing Out on Jobs: Report*. Au <http://www.torontosun.com/news/canada/2010/10/05/15584736.html> (accédé le 3 février 2011).
- Armani, C. M. [2009] An Analysis of the Key Components of a Formal Mentoring Program for International Students at Robert Morris University. *Dissertation Abstracts International. The Humanities and Social Sciences*, 69(11): 42-56.
- City of Toronto. [1999] *Final Report on the Task Force on Community Access and Equity*. Au <http://www.toronto.ca/accessandequity> (accédé le 18 mai 2011).
- City of Toronto. [2003] *Plan of Action for the Elimination of Racism and Discrimination*. Au [http://www.toronto.ca/diversity/plan\\_action.htm](http://www.toronto.ca/diversity/plan_action.htm) (accédé le 18 mai 2011).
- City of Toronto. [2011] *MSW Field Practicum Orientation. An Overview*. Toronto, Ontario. City of Toronto.
- Grant, H. et A. Sweetman. [2004] Introduction to Economic and Urban Issues in Canadian Immigration Policy. *Canadian Journal of Urban Research*, 3(1): 1-24.
- Handford, P., M. Magassa et R. Bridge. [2006] *Research Studies on Business Mentoring Activities*. Vancouver, British Columbia. Affiliation of Multicultural Societies and Service Agencies of BC.
- Mehler, P. A. [2010] *Jobless Rate Up for Toronto Immigrants*. [2010] Au <http://www.theglobeandmail.com/news/national/toronto/jobless-rate-up-for-toronto-immigrants/article1825182/> (accédé le 3 février 2011).
- Norkeh, F. B. [2007] A Critical Look at the Role of Mentoring on the Development of Foreign-Born Managers and its Impact on Succession Planning in Public Agencies in Minnesota. *Dissertation*. St. Paul, Minnesota, Hamline University.
- Omidvar, R. et T. Richmond. [2003] *Perspectives on Social Inclusion. Immigrant Settlement and Social Inclusion in Canada*. Toronto, Ontario. Laidlaw Foundation.
- Picot, G. [2004] The Deteriorating Economic Welfare of *Canadian Immigrants*. *Canadian Journal of Urban Research*, 13(1): 25-45.
- Schellenberg, G. et H. Feng. [2008] *The Economic Well-Being of Recent Immigrants to Canada*. Au [http://canada.metropolis.net/pdfs/econ\\_well\\_being](http://canada.metropolis.net/pdfs/econ_well_being) (accédé le 29 janvier 2011).
- Toronto Community Foundation. [2010] *Toronto Vital Signs Report*. Toronto, Ontario. Toronto Community Foundation.
- Tufts, S., M. Lemoine, M. Phan, P. Kelly, L. Lo, V. Preston and J. Shields. [2010] *What Are the Labour Market Outcomes for Immigrants Planning to Work in Regulated and Unregulated Occupations. Analytical Report 5*. Toronto, Ontario. Toronto Immigrant Employment Data Initiative.
- Wayland, S. V. et M. Goldberg. [2009] *Access to Trades for Newcomers in Ontario*. Toronto, Ontario. Council of Agencies Serving South Asians.
- Zizys, T. [2010] *An Economy Out of Shape. Changing the Hourglass*. Toronto, Ontario. Toronto Workforce Innovation Group.

# A STEP FURTHER: HOW TO IMPROVE A MENTORING PROGRAM TO FULLY ADVANCE THE LABOUR MARKET INTEGRATION OF INTERNATIONALLY TRAINED PROFESSIONALS

**Raluca Bejan** is a Ph.D. Student at Factor-Inwentash Faculty of Social Work, University of Toronto. Her own lived experience as an immigrant in Canada and her own struggles of securing field related employment, made her develop a particular interest in this area of study. Raluca graduated with a Bachelor of Arts in Political Sciences from Lucian Blaga University, Sibiu, Romania, and a Master of Social Work from University of Toronto. Currently, she holds Research Assistantship positions at University of Toronto, Lakehead University, Ministry of the Attorney General Ontario, and Social Planning Toronto.

## ABSTRACT

“A Step Further” is an evaluation of the *Profession to Profession (PTP): Mentoring Immigrants* program. Initiated in 2004, the PTP program matches *City of Toronto* employees (i.e. mentors) with skilled internationally trained persons (i.e. mentees), based on occupational field and work experience, in order to advance newcomers’ economic participation. By documenting the program’s benefits, disadvantages and proposed improvements, this research project creates a brief image of what works and what doesn’t in a mentoring program for newly arrived immigrants. Although the PTP: Mentoring Immigrants program is a useful tool for assisting internationally trained professionals in their transition to the Canadian labour market, more work is needed for the program to fully advance the economic integration of newly arrived immigrants. This paper’s findings and proposed recommendations could be useful tools for public serving agencies looking to implement similar mentoring programs.

## INTRODUCTION

This paper sheds light on the main findings of the evaluation of the 2010 *Profession to Profession (PTP): Mentoring Immigrants* program, evaluation conducted by the author in her capacity as an intern in the *Equity, Diversity and Human Rights (ED& HR)* office at the *City of Toronto*. Launched in 2004, as a joint initiative between the *City of Toronto*, *Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)* and the *Consortium of Agencies Serving Internationally Trained Persons (CASIP)*, the PTP matches, based on occupational field, *City of Toronto* employees (i.e. mentors) with skilled internationally trained persons (i.e. mentees), in order to advance newcomers’ economic participation.

Consisting of a senior individual (mentor) advising a junior individual (mentee) (Handford, Magassa & Bridge 2006), mentoring has been considered an effective human

development tool. It has been associated with rapid promotion, movement into leadership positions, higher pay rates and important career growth (Norkeh 2007). In the public service sector, mentoring programs have been adopted by governments and public service agencies in California, Florida and Oregon, with most of them aiming to address career development issues in light of concerns over the retirement of baby boomers (Norkeh 2007). The *City of Toronto* took the lead in being the first metropolis to launch a mentoring program catered exclusively to newcomers. Several Greater Toronto Area (GTA) municipalities (i.e. *City of Brampton*, *City of Vaughn*) along with the *Province of Ontario* followed the example and initiated similar mentoring programs. The *City of Toronto Council* approved the launch of a mentoring program for internationally trained professionals when it adopted the recommendations of the *Final Report on the Task Force on Community Access and Equity* in 1999 (City

of Toronto, 1999). The *City's* commitment to establishing a mentoring program was reaffirmed when the *Council* adopted the *Plan of Action for the Elimination of Racism and Discrimination* (City of Toronto, 2003).

The purpose of this research was to evaluate whether the program meets the needs of the mentors and mentees, and to provide recommendations for future developments and improvements. Although the *PTP* program has been acclaimed every year for its benefits, not much was actually known about its contributions to the labour market integration of foreign trained professionals. Annual evaluations have been conducted since the beginning of the program in 2004, but have consisted only of a self-administered questionnaire for mentors. In fact, up until the evaluation conducted in 2011, mentees' assessments had never been included in the process.

I will begin by providing background information to contextualize the issues surrounding newcomers' inability to secure field related employment and attain successful labour market integration. I will then describe the *City of Toronto's PTP: Mentoring Immigrants* program. After briefly touching upon the methodology used in this study, I will present the evaluation's main findings. I will conclude by providing specific recommendations aimed at improving the *PTP* program to better advance the labour market integration of internationally trained professionals.

## BACKGROUND

Almost three quarters of newcomers are making their home in one of Canada's largest cities: Toronto, Vancouver or Montreal (Omidvar & Richmond 2003). With half of its residents being born outside Canada, Toronto remains the primary destination for newly arrived immigrants. In fact, between 2000 and 2009, the city received an average of 48,900 newcomers, representing 20% of all new immigrants (City of Toronto, 2011). Newcomers often find themselves unemployed or occupying positions for which they are overqualified (Grant & Sweetman 2004) because numerous barriers impede on their capacity to integrate the Canadian labour market. These include the non-recognition of foreign credentials, the lack of Canadian work experience, unfamiliarity with practices and behaviours within the Canadian workplaces (Tufts *et al.* 2010) as well as a lack of transferrable skills, due to difficulties related to language, culture, education and discrimination (Schellenberg & Hou 2008).

Newcomers' employment earnings are usually what is examined to determine their economic integration (Picot 2004) and the growing income gap between Canadian born individuals and newly arrived immigrants

has been thoroughly documented (Schellenberg & Hou 2008). Despite the fact that current national immigration policies mostly recruit university educated individuals (Omidvar & Richmond 2003) with higher educational attainment and higher credentials (Grant & Sweetman 2004), newly arrived immigrants seem to do worse than their predecessors in terms of employment and income (Wayland & Goldberg 2009). Whereas newcomers were previously expected to catch up to the wage levels of Canadian-born individuals within five years, as documented by Statistics Canada, this gap has grown wider and wider over the last decades: immigrants arriving in Canada between 1975 and 1979 had initial earnings that represented 83% of those of their Canadian-born counterparts (Schellenberg & Hou 2008). However, within a period of ten to fifteen years, this gap has narrowed to 90% (*ibid.*). A decade later in 1989, the income of new immigrants represented only 66% of that earned by Canadian-born individuals and this number increased to only 78% for those who had been in Canada for eleven to fifteen years (*ibid.*).

The precarious labour market integration of internationally trained professionals, along with newcomers' inability to achieve and sustain upward economic mobility has also been impacted by several other economic and social factors. For instance, within the last two years Ontario's labour market has moved towards an 'hourglass shape', which is characterized by a shrinking middle-level job market and greater polarization between high-end knowledge and entry-level skilled jobs (Zizys 2010). In addition, there has been a high increase in the levels of education of Canadian born individuals. Between 1980 and 2000, the number of women entering the labour market with a university degree quadrupled, while the number of men with a university degree doubled (Schellenberg & Hou 2008). Despite having an immigration policy based on a point system emphasizing education, highly educated newcomers have to compete against highly educated Canadian-born individuals.

Roller-coasting through the economic downturn, internationally trained professionals currently face unemployment rates four times higher than that of their Canadian-born counterparts (Toronto Community Foundation 2010) and, in Toronto alone, their unemployment rate is three times that of Canadian-born residents (Mehler 2010).

## PROGRAM DESCRIPTION

The *City of Toronto's PTP: Mentoring Immigrants* program is part of a larger project called *The Mentoring Partnership (TMP)*, a longstanding collaboration between

corporate and community partners. Supported by *TRIEC*, its aim is to develop mentoring relationships by matching recently arrived skilled immigrants with employees from various private and public organizations. In the case of the *PTP: Mentoring Immigrants* program, *City of Toronto* employees (i.e. mentors) are matched with skilled internationally trained persons (i.e. mentees) based on both participants' occupational field. Mentees are recruited through twelve service delivery partner organizations providing employment services to immigrants. Recruitment of mentors is conducted through the *Human Resources* unit within the *City Manager's* office.

The duration of the mentoring relationship is between four to six months. During this period, participants spend an average of twenty four hours together on mentoring activities, which comes up to approximately four to six hours every month. Most of this time is used to perform activities meant to support, assist and prepare the mentees to enter the Canadian labour market.

## METHODOLOGY

A combination of methods was used to evaluate the 2010 *PTP: Mentoring Immigrants* program: an online self-administered survey, completed by *City of Toronto's* mentors, as well as focus group consultations conducted with some of the participating mentees. The mentors' survey was carried out between 8 February 2011 and 16 March 2011. The online survey tool DOMINO was used to collect the data.

Electronic survey invitations were sent out to all the mentors who participated in the 2010 program. Fifty-three mentors completed the survey, resulting in a response rate of 45%. The mentors' questionnaire included open-ended and closed questions. The questions covered basic information gathering (mentors' profession, number of years in the program, number of mentees supported, etc.), key participation factors (mentors' motivation to participate and expectations), specific program components (time commitments, means of communication, workload balance, orientation and training sessions) and lastly the overall mentoring relationship (benefits of mentoring, challenges and discouraging issues). The survey also elicited participants' general observations regarding the program and prompted respondents to suggest specific improvements to the program. For the quantitative analysis of the data, SPSS 19.0 was used, and included descriptive statistics and correlations.

For the focus group consultations, mentors were contacted by administrative staff of the *City of Toronto's Human Resources* unit and asked to forward a participatory invitation letter to their mentees. Fourteen

mentees responded to the invitation and participated in three focus group sessions held at Metro Hall, on 15 February 2011 and 16 February 2011. A semi-structured outline, containing probing questions derived from the research's objectives, was guiding the focus group consultations. Questions were formulated to elicit feedback about mentees' overall satisfaction and/or dissatisfaction with the program, and to assess the overall mentoring relationship. All conversations were recorded and transcribed verbatim. Their content was coded into relevant themes, phrases and keywords. Frequency counts for these themes were performed.

## LIMITATIONS

Several limitations of this research should be addressed. First, the number of mentees who participated in the focus group consultations was fairly low and is therefore problematic to use for generalizations. A survey methodology would have been more appropriate to elicit mentees' feedback related to the program. However, the *City* did not have access to mentees' contact information, given that *TMP* leads the selection process, making it difficult to recruit a sufficient number of participants for a quantitative endeavour. A second limitation to the focus group consultations was that the mentees were recruited by their mentors. Therefore, it is highly likely that only those who experienced a positive mentoring relationship were willing to participate in these consultations. Lastly, since both the facilitator and co-facilitator of the focus group consultations were actively involved in the administration of the program, it is possible that the discussions were involuntarily conducted to elicit more positive comments about the program.

Despite these limitations, this evaluation was the first to conduct focus group consultations with the mentees who participated in the *PTP* program. Undeniably, such discussions will complement the evaluations reports that used to be based solely on mentors' feedback.

## FINDINGS FROM THE MENTEES' FOCUS GROUPS

### EXPECTATIONS

As seen in Table 1, most of the mentees decided to participate in the program to improve their soft skills. In the context of these consultations, *soft skills* included everything from gaining familiarity with workplace culture, to closing the *Canadian experience* requirement gap. Many participants described in detail how important it is for them to acquire these soft skills. And many more felt their future employment success depends on their ability to acquire such skills:

*“Really, the soft skills play an important role [...] much easier for the child born and raised here [...] everything from small talk to different other type of communications. That’s the main [...] the main issue for us. We have to get used to the... the... Canadian culture... especially in the workplace.”* (Internationally Trained Male Professional, Electrical Engineer)

As seen below, the possibility of field related employment at the end of the program was an anticipated prospect for the mentees participating in the program:

*“But the [...] my main focus, to be honest with you, I really want to integrate [...] I really wanted to get Canadian experience, but in order for me to contribute to the society, I have to work [...] I have to work [...] I have to earn [...] So, if I apply to the mentoring program which is a cost to me, I believe [...] I don’t see why we can’t discuss job search.”* (Internationally Trained Female Professional, BA in Administration)

Others saw an opportunity to add to their network and make use of specific technical skills, particularly since mentors worked in similar professional fields:

*“[...] helped me to get introduced to... umm... culture, you know, office working culture in Canada, and then if my mentor could help me to widen my networks, connections in my field, economics, so I had just these two goals.”* (Internationally Trained Male Professional, MBA)

**Table 1: Summary of Word/Themes Frequency Counts Describing Mentees’ Expectations**

MENTEES’ EXPECTATIONS	Group 1	Group 2	Group 3	Total
Focus on Soft Skills	8	6	33	47
Secure Field Related Employment	1	20	5	26
Increased Networking Opportunities	4	8	0	12
Make Use of Technical Skills	6	1	0	7

**A VALUABLE AND BENEFICIAL PROGRAM**

As seen in Table 2, mentees participating in the focus groups clearly articulated the positive aspects of the PTP: *Mentoring Immigrants* program. The fact that the program provides information and resources, and gives the mentees the opportunity to “feel in touch with their own profession” was one of the common positive themes resonating throughout all the consultations: Sharing information about ongoing job-related workshops, circulating job postings, encouraging volunteer participation to various community events (i.e. Scotia Bank Nuit Blanche) were recurring themes in the focus group consultations.

**Table 2: Summary of Word/Themes Frequency Counts Describing the Benefits Identified by Participants**

BENEFITS	Group 1	Group 2	Group 3	Total
Information & Resources	50	14	7	71
Job Seeking Skills	31	21	7	58
Feedback & Support	16	11	18	45
Positive Mentoring Relationship	17	5	11	33
Culturally Imbedded Soft Skills	10	7	13	30
Networking Opportunities	10	14	1	25

Mentees also appreciated the program’s emphasis on job seeking skills and felt that by participating in mock interviews, having their resumes reviewed prior to sending job applications and having guidance through the interview process, the program will help them secure employment in their field of expertise:

*“So, I’ve [...] I’ve really benefited out of that and then again, you know... this one small example, you know [...] I was submitting my resume, making resumes for particular jobs, and unfortunately not getting that much response but then we sat together and then she [...] she gave me her resume, a sample, and then she went through my resume, what changes have to be done and how to go about [...] and what things should be picked up from the description of the job and how to apply for that and I was like... I started getting... some of the interview calls so..., for me, it has been very beneficial.”* (Internationally Trained Female Professional, MBA in Marketing)

Participants deeply valued the ongoing feedback, advice and support they received from their mentors, and many of them felt comfortable in contacting their mentors if confronted with a variety of problems. Some were very pleased to be matched with public workers who had experienced the immigrant journey themselves. Perhaps mentees felt a sense of relief and hope when they were paired with a person that had faced similar challenges and was eventually able to fully integrate the Canadian job market:

*“[...] because at least I met a person who is from the same field to which I belonged and he said that I came here and it took 6 years before I started my job [...] I did not get a job in the field... but in 1992 he said, I got the job in the City of Toronto [...] so he said never get disappointed, if time is not there you have to try for longer. That’s why I have to keep on trying whenever it’s possible.”* (Internationally Trained Male Professional, Engineer)

Reference was made again to the culturally imbedded soft skills, the unwritten rules for ethical and behavioural conducts within the workplace. Such rules are posing greater challenges for newly arrived immigrants who are unfamiliar with the Canadian workplace culture and the way normal business is conducted within the Canadian work setting. The mentees participating in the focus group consultations felt that some of these challenges were addressed through the *PTP: Mentoring Immigrants* Program. Many believed the program helped them enhance their soft skills and helped them understand the differences between the Canadian work culture and the work culture from their country of origin:

*“[...] we discuss the Canadian way and the Indian way, and most of the times we’re meeting on common grounds [...] it’s an interesting point of discussion for us.”* (Internationally Trained Female Professional, Master in Communication)

Networking opportunities were also perceived as a positive outcome of the program and, in many instances, were considered the most relevant factor in securing field related employment:

*“Again, it was very good, because you get to meet people [...] so that I could meet people in the... umm... in the field I was looking for a job.”* (Internationally Trained Male Professional, Master in Public Health)

### THE PROGRAM IS GOOD BUT...

On the other hand, many mentees revealed their dissatisfaction with the program’s guidelines and structure. As seen in Table 3, the majority of participants drew attention on some of the ‘flawed’ components of the program. As one mentee commented, such shortcomings are not *“lacking in the mentor’s part”* but they are rather *“lacking in the program”*. Dissatisfaction with the program pamphlet, with the lack of matching standards across the member agencies, with the perceived inability to select their mentors, concerns about place, time, and frequency of meetings, or lack thereof: participants were not hesitant to express their views.

**Table 3: Summary of Word/Themes Frequency Describing the Challenges Identified by Participants**

CHALLENGES/CONCERNS	Group 1	Group 2	Group 3	Total
Program Design	30	69	18	117
Lack of hands-on work prospects (i.e. Internships/Co-ops or Volunteer placement)	21	7	13	41
City of Toronto Human Resources Policies	0	24	6	30
Limited Focus on Soft Skills	20	0	1	21
Inadequate Networking Opportunities	6	4	0	10

The complaints illustrate that procedures are unclear and are subject to interpretation. For instance, participants interpreted some of the program’s guidelines as a *“keep your distance”* message, and often felt uncomfortable asking about potential work opportunities at the *City*. Others did not even feel at ease asking their mentors for references, even if these were not related to positions offered by the *City of Toronto Public Service*.

*“If I was to see a job posting in Scotia Bank [...] The City does a lot of events... it’s a partner for a lot of events at Scotia Bank. Why would it be forbidden for me to say to my mentor: Do you know somebody at Scotia Bank? [...] if you read that booklet, as a newcomer [...] the first thing that came to my mind as a newcomer... that I have to keep my distance from the mentor, I can’t get too close to my mentor... I have to maintain this... space.”* (Internationally Trained Female Professional, BA in Administration)

Frustrations were also expressed regarding mentees' perceived inability to select their mentors. Although some options were provided during the mentors' selection process, many indicated that the overall message of the program was to accept the first match:

*"Because the thing is that we are told in application, that you are lucky if we found for you a mentor, there's not enough mentors, and you accept whatever [...] first advice to you [...] You don't even know who is this person, whether he has this job for 40 years or he just joined this job and he doesn't know anything."* (Internationally Trained Male, Master in International Management)

Mentees also criticized the inadequate professional matches since they often considered that their professional interests were not in line with their mentors' qualifications.

*"[...] but my background is public health and my mentor background is in IT."* (Internationally Trained Male Professional, Master in Public Health)

Participants' comments also showed their concern over the lack of substantial outcomes at the end of the program. Tangible outcomes included field related employment prospects, volunteer opportunities and references for co-ops and internship positions. While most comments suggested that the overall program was perceived as beneficial, many indicated that it did not necessarily speak to the major difficulty that mentees are confronted with: securing a job in their field of expertise. The consensus amongst participants was that the PTP program does little to address their ongoing challenge of fully integrating the Canadian labour market. While it is not an objective of the program, the outcome of employment seemed to be the mentees' baseline for assessing their satisfaction with the program.

*"[...] is this work taking us somewhere? Not really, as far as I can say right now. Is... yeah... it is giving me experience... how to work in this culture, but again, my... my target is to get a job in my relevant field... which I don't see like, you know [...]"* (Internationally Trained Female Professional, MBA in Marketing)

For some, the *City of Toronto* employment policies constitute an additional barrier in securing employment at the end of the mentoring program:

*"City of Toronto is very closed for the people who want enter to the [...] this [...] for example, position, part time job... Ummm... for contract for two months [...] they haven't any chance."* (Internationally Trained Female Professional, Master in Sociology of Education)

### A STEP FURTHER...

As seen in Table 4, participants' suggestions pointed towards concrete outcomes for the program. Mentees strongly advocated the introduction of co-ops or internship opportunities, strongly believing that such prospects could further help their transition into the Canadian labour market.

*"If I can get some jobs for 3-4 months, so that I maybe experience with that, so the things will be better for me [...]"* (Internationally Trained Male Professional, Master in Public Health)

*"As mentees, we should be [...] we should be given some opportunities like something coming ahead, like on top of my mind... some sort of internships or these types of things where we can actually work... you know. So I strongly feel that this thing should be added on, where we can get a few weeks internships only [...]"* (Internationally Trained Professional, MBA in Marketing)

Mentees truly hoped that mentors would be able to refer them for various job positions. Referrals, along with networking opportunities, have been considered an important part of the job seeking process:

*"Some way or the other, they can know of opportunities and they can refer us because here, what I have learned is... basically is more of referencing and networking, you know, how you get a job [...]"* (Internationally Trained Female Professional, from Pakistan, MBA in Marketing)

Lastly, revisions to the program’s guidelines were also proposed by participants. Mentees would like to have a say in the selection process of their mentors and would prefer to receive a mentor’s resume or short biography prior to accepting the match.

*“I think mentees has to receive, have to receive the... bio or some kind of resume of potential mentor, prior to accepting this mentor [...] I think mentees have to receive information about a potential mentor and [...] given the time for consideration this information, and make umm... seek for approval of this mentor.”* (Internationally Trained Male Professional, from Russia, Master in International Management)

**Table 4: Summary of Word/Themes Frequency Describing the Improvements Proposed by Participants**

IMPROVEMENTS	Group 1	Group 2	Group 3	Total
Provide hands-on work Opportunities (i.e. Internships/Co-ops; Job referrals)	71	5	31	107
Revise the Program Guidelines	31	26	20	77
Focus on Soft Skills	40	0	3	43
Match Participants on Occupational Background	3	1	0	4

## SURVEY RESULTS

### SUMMARY OF RESPONDENTS

A total of fifty mentors responded to the 2011 survey. The majority of respondents were returning mentors (forty three), while the remaining 10 were new participants to the program. The average number of years of participation in the program was 3.5. Nearly two thirds (60%) were matched with one mentee, 20% had two mentees and some of the remaining participants were mentoring three or more participants over the course of the year.

### OCCUPATIONAL FIELDS

Respondents were asked to specify their professional background. The top professional field was *Accounting/Finance*, which provided thirteen staff members as mentors for the 2010 *PTP: Mentoring Immigrants* program. Other backgrounds included *Engineering, Public Health, Information and Technology* and *Social Work*. Four respondents indicated other professional backgrounds such as: *Occupational Health and Safety, Human Rights, Training and Development, Enforcement Agencies* and *Community Networking*.

### KEY PARTICIPATION FACTORS: MOTIVATIONS AND EXPECTATIONS

To assist new immigrants in becoming job ready was the most frequently cited motivation for participating in the program by a majority of the respondents (81%). This was followed by a desire to assist newly arrived immigrants in finding employment (60%) and by a desire to understand the barriers faced by newcomers (41%). As seen in the table below (Table 5), many mentors also indicated a strong volunteer commitment (34%) and prior meaningful experiences (30%) as incentives for their involvement in the program. Other reasons for participation included the hope for a positive impact on the mentees’ life and having experienced immigration themselves. No statistically significant differences were found between new and returning mentors’ responses.

Mentors were also asked to rate their personal expectations for going into the 2010 *PTP: Mentoring Immigrants* program. As seen below, forty-six mentors (86%) expected to contribute to the integration of internationally trained professionals into the Canadian society, thirty-one (58%) wished to build their coaching and leadership skills, twenty-eight (53%) hoped to develop their cross-cultural communication skills, while twenty-six (49%) wanted to gain valuable experience by working with internationally trained professionals. There were no significant differences between new and returning mentors’ answers.

Although most mentors’ expectations were met at the end of the program, as stated by an overwhelming 84% of participants, the ones who were less satisfied were mainly sharing disappointments related to mentees’ unsuccessful field related employment outcomes.

*“Was hoping my mentee would find a job, was hoping to hear from my mentee more after the program was done to hear how he is doing and what I could do to help.”*

**Table 5: Mentors' Motivations and Expectations for Participating in the Program**

MENTORS' MOTIVATIONS	Number	Percent
To Assist New Immigrants in Becoming Job Ready	43	81%
To Assist New Immigrants in Finding Employment	32	60%
To Understand the Barriers Faced by New Immigrants	22	41%
Wanted to Volunteer/Participate in the Program	18	34%
Previously Had Meaningful Experiences with the Program	16	33%
MENTORS' EXPECTATIONS	Number	Percent
To Contribute to the Inclusion of Internationally Trained Professionals into the Canadian Society	46	86%
To Build or Strengthen Own Coaching and Leadership Skills	31	58%
To Develop their Cross-Cultural Communication Skills and Awareness	38	52%
To Gain Valuable Experience in Working with Internationally Trained Professionals	26	49%

Respondents were also asked to identify, to the best of their knowledge, the exact number of mentees who found employment at the end of the mentoring program. Overall, three quarters of all respondents stated that at least one of their mentees was able to secure employment in his/her field of expertise. However, among the respondents who were only mentoring one person, 34% reported that their mentee found work at the end of the program while 23% responded their mentee was unable to secure employment.

Although mentors were prompted to answer questions related to specific program components (i.e. time commitments, ability to manage these commitments with current workloads, means of communication, training and orientation sessions), these issues are beyond the scope of this paper given their limited utility to discuss specific program developments, and were therefore not included here.

Overall, mentors identified many benefits to participating in the program. Most of them had good relationships with their mentees (60% described their mentoring partnership as satisfactory and 30% as very satisfactory), they managed to balance their current workloads with the time commitments required by the program (81%) and felt they were a good match for their mentees (58%, followed by 17% who felt that to a very large extent). Almost all participants openly stated their willingness to participate in the program again (90%).

Despite the numerous positive comments, many mentors also expressed some concerns. Almost three quarters of respondents (72%) encountered challenging or discouraging issues during the mentoring relationship.

When prompted to further elaborate on these challenges, mentors comments took the form of external, interpersonal and individual challenges.

Some of the external barriers mentioned were: an unresponsive job market, their mentees' limited English skills, our current recession, the lack of affordable childcare, family stress, non-recognition of foreign credentials and the mentors' inability to provide a reference for *City* employment opportunities.

*"[...] when I realized how difficult it was for my mentee to be recognized as a qualified employee in the labour market."*

*"Not being able to give a direct reference to a City employment opportunity."*

Interpersonal difficulties experienced by mentors were mostly related to scheduling conflicts, communication patterns and perceived incompatibility between them and the mentees.

*"The most discouraging event was when the mentee did not communicate with me the change of plans in our meeting... i.e. he forgot to call me to cancel one of the appointments."*

Individual challenges were, for example, their mentees' low involvement within the program:

*"Mentees not following through with the suggestions given [...] not seeming to take the program very seriously, etc."*

Alternatively, the challenges were experienced by the mentors themselves:

*"Feeling helpless, not knowing what more I could do to help."*

The survey concluded by asking respondents what were, in their opinion, the most prominent barriers faced by internationally trained professionals in securing field related employment. Most of the comments pointed to the numerous systemic barriers, ranging from language and communication barriers, to the lack of professional networks, lack of familiarity with the Canadian workplace culture and Canadian experience, non-recognition of foreign credentials and employers' unfamiliarity with foreign credentials. A number of survey respondents mentioned the current recession, as well as the systemic problems of racism and discrimination, as additional barriers faced by internationally trained professionals.

*“Most of the companies ask for Canadian experience from the applicants for technical jobs. This experience can’t be gained if the professionals are not hired, at least on temporary bases to prove their skills, according to their profession. Most of them end up in a survival job and Canada loses the precious technical expertise professionals bring into Canadian society.”*

*“[...] Non recognition of internationally recognized foreign qualifications, or recognition of foreign work experience.”*

The general final observations submitted to the survey were mostly about bridging the program with various employment or volunteer opportunities within the City.

*“More work with employers to give folks a chance for workplace experience, Funding at the City to hire people to get workplace experience.”*

*“If City cannot get interim jobs for mentees, provide suitable volunteer experience to make them more marketable.”*

Such comments revealed the need for the *PTP: Mentoring Immigrants* Program to address the systemic barriers that impede the ability of newly arrived immigrants to integrate the Canadian labour market.

*“Determine how some of the broader, systemic issues facing ITP’s [Internationally Trained Professionals] in Ontario can be addressed by the City through this program (e.g. intervening/educating/advocating on behalf of ITP’s where policies, legislation (external & internal) create barriers for meaningful integration of ITP’s into society).”*

## CONCLUSIONS

The survey results paint a clear picture of the overall program: mentors wanted to participate in the program in order to assist new immigrants in becoming job ready and/or finding employment, and the program met most of the mentors’ expectations. There was much positive feedback, since many respondents felt they had good relationships with their mentees and they overwhelmingly stated their desire to participate in the program again.

Mentees were also satisfied with the information and resources provided by the program and they really appreciated their mentors’ ongoing assistance. The improvement of their soft skills, gaining familiarity with Canadian workplace settings and increasing their networking opportunities were some of the additional benefits mentioned by mentees.

However, some challenges were also identified. Mentors expressed their frustration with the numerous systemic barriers that impede the ability of the mentees to fully integrate the Canadian job market. Language barriers, an unsupportive job market, the current recession, the lack of affordable childcare, the non-recognition of foreign credentials and the mentors’ inability to provide a direct reference for *City* employment opportunities were some of the comments expressed by the survey respondents. The mentees’ feedback mainly drew attention to the inconsistencies within the program’s guidelines, such as the booklet, the matching guidelines, their perceived inability to have a say in the selection of their mentors, and on the lack of co-ops and internships opportunities.

Although findings from this evaluation suggest the *PTP: Mentoring Immigrants* program is a useful tool in assisting internationally trained professionals in their transition to the Canadian labour market, more work is needed for the program to fully advance the economic integration of newly arrived immigrants. Feedback from the mentees’ focus groups consultations and mentors’ survey clearly pointed out the importance of mentees’ employment. In fact, both mentors and mentees suggested further developing the program to include paid and volunteer internship opportunities within the *City*.

Although the *PTP* program’s objective is not employment *per se*, but rather to assist newcomers on their journey to secure field related employment positions, these findings suggest that the expectations of mentees’ and mentors’ are the same: they both use mentees’ employment as an indicator of the program’s success. While much effort was made during the training and orientation sessions to stress that employment *per se* is not the program’s ultimate goal, perhaps a new spin is needed on the program. If the *City* could let go of the strict definition of mentoring and move beyond such a narrow categorization, perhaps mentees could be channelled into job specific placement across various *City* divisions. Such practices will not only address participants’ expressed concerns but they could also show the *City*’s ongoing commitment for the economic integration of internationally trained professionals.

## RECOMMENDATIONS

In order to further develop the *PTP: Mentoring Immigrants* program to fully advance the economic integration of internationally trained professionals, this paper recommends to:

### 1. DEVELOP A BRIDGING PROGRAM THAT WILL REFER MENTEES PARTICIPATING IN THE *PTP* PROGRAM FOR JOB PLACEMENT OPPORTUNITIES WITHIN VARIOUS *CITY* DIVISIONS.

The *ED&HR* office within the *City Manager's* office must work in collaboration with all *City* divisions to develop a bridging program where mentees interested in gaining work experience at the municipal level will have the opportunity to work in a specific division for a limited amount of time. Given that certain *City* divisions have difficulties in filling various vacant positions, this paper recommends that some of these “very-hard-to-fill” positions be opened for placement for the mentees participating in the *PTP* program. Such positions should follow the *University of Toronto's Public Policy* internship model, i.e. 10 week long paid internship positions offered by the *City* to *University of Toronto* students enrolled in the *School of Public Policy and Governance*. Such efforts have the potential to benefit all parties involved. On the one hand, the *City* will be able to fill some of its long term vacancies. On the other hand, mentees will be able to get real ‘hands on’ work experience which, in turn, will develop their familiarity with Canadian workplace culture and by extension, will help them develop the necessary skills for future participation in the Canadian labour market.

### 2. ELABORATE A MATCHING PROCESS BASED ON OCCUPATIONAL BACKGROUNDS

TMP should ensure that mentees are matched with mentors from the same professional background and educational field. Since the objective of the *PTP: Mentoring Immigrants* program is to facilitate the economic integration of internationally trained professionals, it is imperative that mentees have the opportunity to acquire the “soft skills” specific to their occupational field. A short biography of the mentor should be made available prior to a mentee accepting the match. Information should also be provided to the mentees so that they are aware that they can decline their matches if unsatisfied with the results.

### 3. ELICIT MENTEES' FEEDBACK IN ANNUAL PROGRAM EVALUATIONS

Efforts should be made by the *ED&HR* office to incorporate mentees' voices in the annual evaluation reports. A survey would be the most efficient tool to elicit feedback from mentees regarding the *PTP: Mentoring Immigrants* program. Collaboration with *TRIEC*, to explore the use of such a survey is recommended. Such efforts could always be complemented by focus group consultations, which would provide a glimpse of the mentees' experiences within the program.

**This paper's comments and recommendations are based only on the specific experience of a cohort of the mentees participating in the City of Toronto *PTP: Mentoring Immigrants* program in 2010 and are not reflective of the larger program administered by TMP – such recommendations are beyond the scope of this research.**

## REFERENCES

- Agency, Q. [2010] *Educated Immigrants Missing Out on Jobs: Report*. At <http://www.torontosun.com/news/canada/2010/10/05/15584736.html> (accessed 3 February 2011).
- Armani, C. M. [2009] An Analysis of the Key Components of a Formal Mentoring Program for International Students at Robert Morris University. *Dissertation Abstracts International. The Humanities and Social Sciences*, 69(11): 42-56.
- City of Toronto. [1999] *Final Report on the Task Force on Community Access and Equity*. At <http://www.toronto.ca/accessandequity> (accessed 18 May 2011).
- City of Toronto. [2003] *Plan of Action for the Elimination of Racism and Discrimination*. At [http://www.toronto.ca/diversity/plan\\_action.htm](http://www.toronto.ca/diversity/plan_action.htm) (accessed 18 May 2011).
- City of Toronto. [2011] *MSW Field Practicum Orientation. An Overview*. Toronto, Ontario. City of Toronto.
- Grant, H. and A. Sweetman. [2004] Introduction to Economic and Urban Issues in Canadian Immigration Policy. *Canadian Journal of Urban Research*, 3(1): 1-24.
- Handford, P., M. Magassa and R. Bridge. [2006] *Research Studies on Business Mentoring Activities*. Vancouver, British Columbia. Affiliation of Multicultural Societies and Service Agencies of BC.
- Mehler, P. A. [2010] *Jobless Rate Up for Toronto Immigrants*. [2010] At <http://www.theglobeandmail.com/news/national/toronto/jobless-rate-up-for-toronto-immigrants/article1825182/> (accessed 3 February 2011).

Norkeh, F. B. [2007] A Critical Look at the Role of Mentoring on the Development of Foreign-Born Managers and its Impact on Succession Planning in Public Agencies in Minnesota. *Dissertation*. St. Paul, Minnesota, Hamline University.

Omidvar, R. and Richmond, T. [2003] *Perspectives on Social Inclusion. Immigrant Settlement and Social Inclusion in Canada*. Toronto, Ontario. Laidlaw Foundation.

Picot, G. [2004] The Deteriorating Economic Welfare of Canadian Immigrants. *Canadian Journal of Urban Research*, 13(1): 25-45.

Schellenberg, G. and H. Feng. [2008] *The Economic Well-Being of Recent Immigrants to Canada*. At [http://canada.metropolis.net/pdfs/econ\\_well\\_being](http://canada.metropolis.net/pdfs/econ_well_being) (accessed 29 January 2011).

Toronto Community Foundation. [2010] *Toronto Vital Signs Report*. Toronto, Ontario. Toronto Community Foundation.

Tufts, S., M. Lemoine, M. Phan, P. Kelly, L. Lo, V. Preston and J. Shields. [2010] *What Are the Labour Market Outcomes for Immigrants Planning to Work in Regulated and Unregulated Occupations. Analytical Report 5*. Toronto, Ontario. Toronto Immigrant Employment Data Initiative.

Wayland, S. V. and M. Goldberg. [2009] *Access to Trades for Newcomers in Ontario*. Toronto, Ontario. Council of Agencies Serving South Asians.

Zizys, T. [2010] *An Economy Out of Shape. Changing the Hourglass*. Toronto, Ontario. Toronto Workforce Innovation Group.