

Projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible

Rapport de mise en œuvre

MARS 2021



La Société de recherche sociale appliquée

Funded by:



Immigration, Refugees
and Citizenship Canada

Financé par :

Immigration, Réfugiés
et Citoyenneté Canada

SRDC SINCE DEPUIS 1991 **SRSA**
INNOVATION • EXPERIMENTATION • EVALUATION

Conseil d'administration de la SRSA

Richard A. Wagner
Associé principal, Norton Rose Fulbright S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Gordon Berlin
Professeur de recherche, Université de Georgetown et
ancien président de MDRC

Erica Di Ruggiero, Ph.D.
Directrice, Centre de la santé mondiale
Directrice, Spécialisation collaborative en santé mondiale
École de santé publique Dalla Lana, Université de Toronto

Robert Flynn, Ph.D.
Professeur émérite, École de psychologie,
Université d'Ottawa

Pierre-Gerlier Forest, Ph.D., FCAHS
Directeur et titulaire de la chaire Palmer
École d'études politiques, Université de Calgary

Marie-Lison Fougère
Sous-ministre, ministère des Services aux aînés et de
l'Accessibilité
Sous-ministre, ministère des Affaires francophones

Renée F. Lyons, Ph.D.
Professeure émérite, Université Dalhousie
Présidente fondatrice et directrice scientifique émérite,
Bridgepoint Collaboratory for Research and Innovation,
Université de Toronto

James R. Mitchell, Ph.D.
Partenaire fondateur, Sussex Circle

Andrew Parkin, Ph.D.
Directeur exécutif de l'Environics Institute

Nancy Reynolds
Associée directrice, Sterling Lifestyle Solutions

Président et chef de la direction de la SRSA

David Gyarmati

La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) est un organisme de recherche sans but lucratif, créé dans le but précis d'élaborer, de mettre à l'essai sur le terrain et d'évaluer rigoureusement de nouveaux programmes. Notre mission, qui comporte deux volets, consiste à aider les décideurs et les intervenants à déterminer les politiques et programmes qui améliorent le bien-être de tous les Canadiens, en se penchant particulièrement sur les effets qu'ils auront sur les personnes défavorisées, et à améliorer les normes relatives aux éléments probants utilisées pour évaluer ces politiques.

Depuis sa création en décembre 1991, la SRSA a mené plus de 400 projets et études pour différents ministères fédéraux et provinciaux, des municipalités ainsi que d'autres organismes publics et sans but lucratif. La SRSA a des bureaux à Ottawa et Vancouver et des bureaux satellites à Calgary, Edmonton, Montréal et Winnipeg.

Pour plus de renseignements sur la SRSA, contacter :

Société de recherche sociale appliquée
55, rue Murray, bureau 400
Ottawa (Ontario) K1N 5M3
613-237-4311 | 1-866-896-7732
info@srdc.org | www.srdc.org

Bureau de Vancouver
789, rue Pender Ouest, bureau 440
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 1H2
604-601-4070

Bureaux satellites :

- Calgary
 - Edmonton
 - Montréal
 - Winnipeg
- 1-866-896-7732

Publié en 2021 par la Société de recherche sociale appliquée

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS	1
SOMMAIRE	2
Rapport de mise en œuvre — Aperçu des résultats	2
INTRODUCTION	9
Contexte	9
Aperçu du rapport	10
LE PROJET PILOTE	11
Description du projet	11
Mise à l'essai des quatre modèles	12
Modèle 1 — Étapes clés vers l'emploi : Principales caractéristiques	14
Modèle 2 — Exploration du marché du travail canadien : Principales caractéristiques	15
Modèle 3 — innover ensemble dans le domaine du recrutement : Principales caractéristiques	16
Modèle 4 — Acquérir une expérience de travail canadienne : Principales caractéristiques	17
PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	18
Objectifs de l'évaluation	18
Conception et méthodologie de l'évaluation	19
COMMENT LES MODÈLES ONT-ILS ÉTÉ MIS EN ŒUVRE PAR LES ORGANISATIONS PILOTES?	24
Modèle 1 — Étapes clés vers l'emploi	24
Modèle 2 — Exploration du marché du travail canadien	30
Modèle 3 — Innover ensemble dans le domaine du recrutement	38
Modèle 4 — Acquérir une expérience de travail canadienne	41

PARTICIPATION AU PROGRAMME	45
Nombre de participantes au programme dans le projet	45
Profil des participantes	46
CONCLUSIONS DE LA MISE EN ŒUVRE POUR L'ENSEMBLE DES INTERVENTIONS	70
Qu'est-ce qui a bien fonctionné?	70
Quels ont été les défis et comment ont-ils été surmontés?	82
Quels sont les enseignements tirés quant à la mise en œuvre des services aux nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible?	89
Quelles sont les améliorations suggérées par les participantes?	91
CONCLUSIONS SUR LA MISE EN ŒUVRE, PAR ORGANISATION PILOTE	93
Modèle 1 — Étapes clés vers l'emploi	93
Modèle 2 — Exploration du marché du travail canadien	113
Modèle 3 — Innover ensemble dans le domaine du recrutement	151
Modèle 4 — Acquérir une expérience de travail canadienne	156
CONCLUSION	163
PROCHAINES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION	167
ANNEXE A : QUESTIONS PORTANT SUR L'ÉVALUATION	168

ABRÉVIATIONS

Abréviations	Description
ACCES	Acces Employment
CCNAAMV	Projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible
CECM	Centre d'emploi – Compétences mondiales
CLB	Canadian Language Benchmarks (anglais langue seconde)
IRCC	Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
ISANS	Immigration Services Association of Nova Scotia
MOSAIC	MOSAIC
NAAMV	Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible
NCLC	Niveaux de compétence linguistique canadiens (français langue seconde)
OFE	Opportunities for Employment
OPS	Organisation prestataire de services
SÉO	Société économique de l'Ontario
SRSA	Société de recherche sociale appliquée

SOMMAIRE

RAPPORT DE MISE EN ŒUVRE — APERÇU DES RÉSULTATS

Introduction

Le budget fédéral de 2018 stipule que l'emploi est essentiel à la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants au Canada. Il est ainsi puisque posséder un emploi contribue à assurer l'indépendance financière de ces personnes, tout en leur permettant de tisser des relations sociales ainsi que de développer et de mobiliser des compétences professionnelles.

Le gouvernement du Canada reconnaît que les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible font face à des obstacles importants pour trouver et conserver un bon emploi, notamment des difficultés associées à la langue, à un manque d'expérience professionnelle au Canada, à l'absence de réseaux professionnels et sociaux et à la discrimination fondée sur le genre et la race. Certaines nouvelles arrivantes doivent également composer avec l'absence de services de garde d'enfants accessibles et ont souvent à remédier au fait qu'elles ont dû limiter ou interrompre leurs études dans leur pays d'origine. Par conséquent, leur emploi, si elles en ont un, est souvent précaire ou faiblement rémunéré. Pour aider à réduire ces obstacles à l'emploi, le gouvernement canadien a annoncé en 2018-2019 un investissement de 31,9 millions de dollars pour aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible à trouver un emploi. L'un des trois volets de financement de cette initiative est un projet pilote de trois ans qui met à l'essai des programmes d'emploi améliorés pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible.

La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) a reçu des fonds d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) pour mener un projet de recherche, le projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible (CCNAAMV), visant à mieux guider la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet pilote. Les données probantes et les apprentissages précieux tirés du projet pilote contribueront à la mise en œuvre plus large des pratiques qui se sont révélées efficaces pour aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible dans leur cheminement vers l'emploi.

Ce rapport de la mise en œuvre présente les conclusions de la première année du projet pilote CCNAAMV. Plus précisément, dans ce rapport, nous faisons état des onze interventions découlant des quatre modèles du projet pilote CCNAAMV tels qu'elles ont été mises en œuvre par les huit organisations prestataires de services; nous explorons les défis auxquels les prestataires de services ont été confrontés dans la mise en œuvre des modèles; nous résumons les caractéristiques propres aux nouvelles arrivantes qui ont participé aux interventions jusqu'à présent et; nous décrivons ce qui a bien fonctionné, les défis et les leçons apprises. Ce rapport

présente également quelques réflexions préliminaires sur les améliorations qui pourraient être apportées aux interventions selon les participantes et le personnel prestataire de services. Le projet pilote étant toujours en cours, il est important de mentionner que les résultats discutés dans ce rapport sont préliminaires. Le rapport final, dont la soumission est prévue en mars 2022, présentera les résultats et les répercussions du projet pilote et répondra plus complètement aux questions portant sur l'évaluation.

Description du projet

Le projet pilote CCNAAMV a été conçu pour mettre en œuvre et évaluer quatre modèles qui visent à répondre aux besoins des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible dans leur intégration sur le marché du travail canadien. L'objectif général de chaque modèle est d'aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible à réussir leur transition vers le marché du travail. Les modèles diffèrent en fonction de la population cible (différents niveaux de compétences ou de connaissance de la langue, par exemple) et des activités associées. À noter qu'au départ, interventions étaient conçus pour être offerts en personne. Cependant, tous les services ont été transformés en services virtuels et à distance à partir de la mi-mars 2020.

Le projet pilote CCNAAMV est implanté à travers le Canada par huit organisations prestataires de services qui mettent en œuvre onze interventions, aussi nommées programmes, basées sur les quatre modèles. Il s'agit de ACCES Employment, Achève, ISANS, la Société économique de l'Ontario, MOSAIC, Opportunities for Employment, Centre d'emploi compétences mondiales et le YWCA Metro Vancouver.

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

Le présent rapport vise à répondre partiellement aux quatre questions relatives à l'évaluation de la mise en œuvre qui ont été décrites dans le cadre d'évaluation (SRSA, décembre 2019). Les questions sont les suivantes :

1. De façon générale, le projet global a-t-il été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
2. De façon générale, les modèles de prestation de services ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
3. De façon générale, le plan et les activités de recherche ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
4. Les programmes ont-ils répondu aux besoins de l'éventail prévu de nouvelles arrivantes afin qu'elles puissent terminer le programme?

Étant donné que le projet pilote CCNAAMV se compose de quatre modèles qui sont mis en œuvre par plusieurs organisations à travers le Canada et étant donné qu'il existe des différences importantes dans les différentes interventions, telles que les conditions d'admissibilité et les réalités locales, nous nous concentrons sur trois niveaux d'évaluation : le niveau de l'intervention, le niveau du modèle et le niveau du projet dans son ensemble. Pour ce rapport intermédiaire, l'évaluation au niveau de l'intervention évaluera la mise en œuvre de chaque modèle par chacun des prestataires de services. L'évaluation au niveau du modèle synthétisera les conclusions de tous les prestataires de services mettant en œuvre le même modèle. Enfin, l'évaluation au niveau du projet s'appuiera sur les leçons apprises, les défis et les meilleures pratiques de tous les modèles et de tous les prestataires de services. Le rapport comparera, mettra en contraste et résumera les problématiques liées à la mise en œuvre pour toutes les participantes et tous les prestataires de services à travers le Canada.

Dans ce rapport, comme nous étudions la mise en œuvre du projet pilote, seules les données des participantes du groupe programme (et non celles du groupe témoin) sont résumées et analysées. Une méthodologie de recherche mixte comprenant des méthodes quantitatives et qualitatives est utilisée pour répondre aux questions liées à l'évaluation de la mise en œuvre.

Principales conclusions

Participation

- Au 30 septembre 2020, 836 participantes au total avaient pris part aux onze interventions ou programmes. Les participantes recrutées s'identifiaient comme de nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et avaient rencontré des difficultés à trouver un emploi au Canada. De plus, l'origine de ces participantes était très variée – c'est-à-dire de 95 pays différents. Les participantes au projet sont également très instruites, plus de 90 % d'entre elles ayant un diplôme universitaire obtenu à l'extérieur du Canada. Finalement, les participantes à tous les modèles ont exprimé de grands espoirs pour l'avenir.
- Les participantes recrutées répondaient aux critères d'admissibilité de chacun des modèles. Comme prévu, les participantes au modèle 1 affichaient les niveaux de langue les plus bas, suivies du modèle 2, puis du modèle 3¹. En ce qui concerne l'aptitude au travail, la plupart des participantes aux modèles 1, 2 et 3 ont obtenu un score près du point médian sur les échelles de préparation au marché du travail utilisées². Par rapport aux autres groupes, les

¹ Les niveaux aux *Canadian Language Benchmarks* (CLB) n'ont pas été collectés dans le cadre de l'intervention pour le modèle 4.

² Pour mesurer la préparation au marché du travail des participantes au programme, nous avons utilisé trois échelles de référence : clarté de la recherche d'emploi (CRE), auto-efficacité en recherche d'emploi (AERE) et auto-efficacité dans la prise de décision de carrière (AEPDC).

participantes au modèle 4 présentent un niveau de confiance particulièrement faible dans leur recherche d'emploi, tel qu'il est mesuré sur l'échelle AERE.

Prestation

- Les programmes ont été utiles aux participantes. La satisfaction à l'égard des programmes était globalement très élevée et la majorité des participantes ont déclaré avoir recommandé les programmes à d'autres nouvelles arrivantes. La plupart des participantes sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles ont trouvé utiles la plupart des activités principales de leur programme. Les formations et les ateliers, les services de développement de carrière et le soutien individuel du personnel, en classe ou virtuel, ont été jugés utiles par 80 % ou plus des participantes. Le personnel et les participantes ont estimé que les programmes répondaient aux besoins des participantes. Les participantes ont déclaré avoir trouvé utile de découvrir l'environnement culturel du travail au Canada, étant donné que leur environnement de travail dans leur pays d'origine était très différent. Elles ont également déclaré se sentir prêtes à naviguer le marché du travail canadien après avoir terminé les programmes.
- La plupart des organisations prestataires avaient déjà commencé à offrir leurs programmes en personne avant la pandémie. Lorsque les mesures liées à la pandémie COVID-19 ont été adoptées en mars 2020, les prestataires de services ont rapidement adapté les programmes en personne pour les offrir en ligne. Le personnel a travaillé sans heurts pour adapter rapidement ses programmes en personne à l'environnement d'enseignement en ligne. Au cours de l'année 2020, tous les programmes sont passés, au moins partiellement, à une offre en ligne et le personnel a travaillé à une adaptation continue des programmes offerts en ligne.
- Bien que le programme n'ait pas été conçu pour être offert en ligne, il semble avoir bien fonctionné pour de nombreuses participantes. En particulier pour celles qui (1) avaient accès à un équipement informatique, à une connexion Internet et à un espace calme pour assister aux ateliers, (2) possédaient les compétences numériques nécessaires pour naviguer l'environnement virtuel et (3) détenait un niveau d'anglais adéquat. Le passage à une offre en ligne a atténué certains des défis liés à la participation et au recrutement.

Ce qui a bien fonctionné

- Comme les programmes ont été conçus expressément pour les nouvelles arrivantes et que la plupart des organisations prestataires ont offert les programmes sous forme de cohortes, les programmes ont permis de rassembler les nouvelles arrivantes et de créer des liens d'amitié entre elles. Pour certaines participantes, les rencontres facilitées par les programmes leur ont permis, pour la première fois, de rencontrer d'autres nouvelles arrivantes attachées aux mêmes principes ce qui a facilité leur intégration au Canada. Le personnel et les

participantes aux programmes ont observé que les nouvelles arrivantes se sentaient à l'aise d'apprendre et de faire part de leurs histoires et de partager leurs expériences personnelles aux autres nouvelles arrivantes et au personnel. Les participantes se sont senties en sécurité pour raconter des histoires personnelles ou poser des questions qu'elles n'auraient peut-être pas posées dans des groupes comprenant également des hommes.

- Le soutien personnalisé et encourageant a été l'un des aspects les plus appréciés des programmes, en particulier pour améliorer les curriculum vitae et les lettres de motivation pour un poste en particulier ou une profession envisagée et pour soutenir le processus de recherche d'emploi. Le soutien individuel a particulièrement bien fonctionné pendant la pandémie puisque les participantes avaient besoin de flexibilité pour gérer à la fois leur participation aux programmes et leurs responsabilités familiales.
- L'approche par étapes clés utilisée par les organisations mettant en œuvre le modèle 1 a aidé les participantes à se fixer des objectifs personnels et professionnels qu'elles ont travaillés pendant toute la durée du programme. Cette approche a également permis au personnel des prestataires de services d'évaluer les mesures prises par les participantes pour atteindre leurs objectifs en matière d'emploi, de remédier aux défis auxquels les participantes ont été confrontées dans le cadre de leur placement professionnel et de mesurer les progrès réalisés par les participantes tout au long du programme.
- Dans le modèle 2, l'accent mis sur les compétences essentielles a aidé les participantes à déterminer les compétences qu'elles possédaient déjà, à définir comment transférer ces compétences à d'autres contextes et à se concentrer sur les compétences à améliorer. Ceci a contribué à accroître leur confiance en elles-mêmes. L'élaboration d'un portfolio de compétences essentielles a également servi d'exercice d'autoréflexion pour certaines participantes, ce qui les a ensuite aidées à rédiger des curriculum vitae ciblés aux emplois disponibles.

Défis

- La pandémie de COVID-19 a entraîné des difficultés dans la mise en œuvre des programmes, notamment en termes d'aide aux participantes pour trouver un emploi, ainsi que des difficultés personnelles pour les participantes et le personnel des programmes. De plus, le format en ligne a ajouté des défis à un sous-ensemble de participantes, à savoir les participantes ayant une faible maîtrise des langues officielles ou de faibles compétences numériques, celles qui ne disposaient pas de l'équipement ou de l'espace nécessaire et celles qui devaient s'occuper de leurs enfants.
- En raison de la pandémie de COVID-19, les prestataires de services ont eu de la difficulté à recruter des participantes pour leurs programmes. En raison des restrictions de voyage en lien avec la pandémie, le personnel des programmes a fait remarquer que moins de résidents

permanents entraient au Canada, ce qui réduisait le bassin de candidates potentiellement admissibles. De plus, certaines participantes potentielles étaient réticentes de travailler hors de leur domicile pendant la pandémie par crainte de contracter la COVID-19 ou de la transmettre à leur famille.

- La pandémie a posé des difficultés aux prestataires de services en termes de collaboration avec les employeurs, en particulier au début de la période de confinement, car les priorités des employeurs ont changé puisque ces derniers ont naturellement fait passer leur organisation et leurs propres employés en premier. Alors que les employeurs commençaient lentement à trouver leur équilibre sur ce fond de pandémie, le personnel des programmes a continué à les contacter sur LinkedIn et par courriel pour les inviter à des événements.

Conclusions

De façon générale, le projet global a-t-il été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?

- Dans l'ensemble, jusqu'à présent le projet pilote a été mis en œuvre avec succès. En effet, la SRSA a travaillé avec huit prestataires de services pour mettre en œuvre onze interventions fondées sur les quatre modèles conçus dans le cadre de la phase 1 de ce projet pilote. Au cours de la première année, 836 nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible ont participé aux programmes pilotes au Canada. Les prestataires de services ont exécuté leurs programmes avec succès auprès des participantes et ont réussi à nouer le dialogue avec elles, comme en témoignent les enquêtes et les commentaires des participantes. Cependant, la pandémie de COVID-19 a nécessité des adaptations majeures du projet, notamment en termes de prestation des programmes avec le passage à une offre en ligne.
- Bien que les premières conclusions laissent penser que le projet a été mis en œuvre avec succès et qu'il a permis d'identifier les pratiques prometteuses quant à sa mise en œuvre, nous devons attendre le rapport final pour savoir si le projet a atteint les objectifs escomptés en matière d'emploi et les objectifs connexes et pour connaître qui a le mieux bénéficié des interventions.

De façon générale, les modèles de prestation de services ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?

- Les modèles de prestation de services ont été mis en œuvre comme prévu, même si les caractéristiques guidées par la demande auraient pu être mises en œuvre plus efficacement. Pour certains des prestataires de services, il s'agit là d'une capacité qui reste à développer. La plupart des prestataires de services ont fortement mis l'accent sur la formation axée sur l'aptitude au travail, notamment pour autonomiser les nouvelles arrivantes, car cette

composante leur est peut-être plus familière. Cependant, la mise en relation des participantes avec les employeurs est une étape cruciale pour aider les participantes à s'intégrer au marché du travail canadien. Les participantes ont également indiqué qu'elles y accordaient de l'importance et qu'elles souhaitaient davantage de ces opportunités.

De façon générale, les plans et les activités de recherche ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?

- À ce jour, et de façon générale, les plans et les activités de recherche ont été mis en œuvre comme prévu. Tous les prestataires de services ont suivi les plans de recherche retenus. Il y a eu des difficultés au début, notamment en ce qui concerne le plan expérimental et quasi expérimental de la recherche, car il s'agissait d'une première pour de nombreux membres du personnel des programmes. Cependant, les onze prestataires de services ont activement contribué à la collecte de données pour soutenir ce projet d'innovation axé sur les données probantes.

Les programmes ont-ils répondu aux besoins de l'éventail prévu de nouvelles arrivantes afin qu'elles puissent terminer le programme?

- Les premières données indiquent que les programmes répondent aux besoins des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible qui participent aux interventions. Les participantes étaient satisfaites de la formation et des services reçus et une majorité d'entre elles ont déclaré que les principaux éléments du programme étaient utiles. Elles ont trouvé important de découvrir l'environnement et la culture du travail au Canada, leur environnement de travail dans leur pays d'origine étant très différent. Les participantes se sentent mieux préparées à naviguer le marché du travail canadien après avoir terminé leur programme.

Prochaines étapes

Au cours des douze prochains mois, la SRSA poursuivra la collecte et l'analyse de données afin (1) d'approfondir ses connaissances par rapport à la mise en œuvre du projet pilote CCNAAMV, (2) d'étudier l'intérêt des services d'emplois ciblés pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et les employeurs et (3) de mener une étude de coûts. Le rapport d'évaluation final du projet pilote sera soumis à IRCC en mars 2022. Ce rapport se concentrera sur les résultats de l'analyse des données collectées auprès des participantes, des employeurs et des prestataires de services et comprendra une analyse des coûts.

INTRODUCTION

CONTEXTE

Le budget fédéral de 2018 stipule que l'emploi est essentiel à la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants au Canada. Il est ainsi puisque posséder un emploi contribue à assurer l'indépendance financière de ces personnes, tout en leur permettant de tisser des relations sociales et de développer et conserver des compétences professionnelles. Le gouvernement du Canada reconnaît également que les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible³ (NAAMV) font face à des obstacles importants pour trouver et conserver un bon emploi, notamment des difficultés associées à la langue, à un manque d'expérience professionnelle au Canada, à l'absence de réseaux professionnels et sociaux et à la discrimination fondée sur le genre et la race. Certaines nouvelles arrivantes doivent également composer avec l'absence de services de garde d'enfants accessibles et remédier au fait qu'elles ont dû limiter ou interrompre leurs études dans leur pays d'origine. Par conséquent, leur emploi, si elles en ont un, peut être précaire ou faiblement rémunéré. Pour aider à réduire ces obstacles à l'emploi, le gouvernement canadien a annoncé en 2018-2019 un investissement de 31,9 millions de dollars pour aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible à trouver un emploi. L'un des trois volets de financement de cette initiative est un projet pilote de trois ans qui met à l'essai des programmes d'emploi améliorés pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible.

Moins d'un an après le début de la mise en œuvre du projet pilote de trois ans, la pandémie inattendue liée à la COVID-19 est venue changer tant le marché du travail canadien que la prestation des services, qui sont passés d'une offre en personne à une offre virtuelle. Des données récentes laissent entendre que la pandémie a eu un impact disproportionné sur le marché du travail des personnes immigrantes. Selon Statistique Canada⁴, les nouvelles immigrantes ont connu la plus forte augmentation du taux de transition vers le chômage pendant le premier repli économique en avril 2020. De plus, pendant la reprise partielle, en mai, juin et juillet, les nouveaux immigrants⁵ ont affiché les taux de transition les plus faibles du

³ L'expression « minorités visibles » est utilisée dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour définir l'un de quatre groupes désignés. L'objectif de la Loi est d'atteindre l'égalité professionnelle et de corriger les désavantages en matière d'emploi pour ces quatre groupes. Les personnes appartenant à une minorité visible sont identifiées selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* comme n'étant pas de race blanche ou n'ayant pas la peau blanche.

⁴ Hou, Picot et Zhang. Transitions entre périodes d'emploi et de chômage vécues par les immigrants pendant la période de confinement obligatoire en raison de la COVID-19 et la période de reprise des activités. StatCan et la COVID-19 : Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur. Catalogue n° 45280001 (2020).

⁵ Les nouveaux immigrants sont ceux qui sont arrivés au Canada au cours des dix dernières années.

chômage à l'emploi par rapport aux personnes nées au Canada. Les nouvelles arrivantes affichant l'écart le plus important par rapport à leurs homologues nées au Canada. Même avant l'arrivée de la COVID-19, les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible avaient d'importantes difficultés à accéder au marché du travail; cette situation s'est aggravée avec la COVID-19.

La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) a reçu des fonds d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) pour mener un projet de recherche, le projet pilote CCNAAMV, visant à mieux guider la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet pilote du gouvernement canadien. Les données probantes et les apprentissages précieux tirés du projet pilote contribueront à la mise en œuvre plus large des pratiques qui se sont révélées efficaces pour aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible dans leur cheminement de carrière. De plus, ce projet aidera IRCC en établissant des données probantes pour renforcer les services d'établissement et d'intégration et améliorer la situation des nouvelles arrivantes et de leur famille.

APERÇU DU RAPPORT

Ce rapport de la mise en œuvre présente les conclusions de la première année du projet pilote CCNAAMV. Le projet pilote étant toujours en cours, il est important de mentionner que les résultats sont préliminaires. Le rapport final, dont la soumission est prévue en mars 2022, présentera les résultats et les répercussions du projet pilote et répondra plus complètement aux questions portant sur l'évaluation (voir l'annexe A).

Ce rapport commence par la présentation du projet pilote, et notamment des modèles retenus pour celui-ci. Suivent la portée et la méthodologie de l'évaluation, dont les activités d'évaluation menées à ce jour. Les principales conclusions de la mise en œuvre des onze interventions du projet pilote sont ensuite présentées, suivies d'études de cas pour chacune des organisations pilotes. Le rapport se termine par une conclusion et les prochaines étapes de l'évaluation.

LE PROJET PILOTE

DESCRIPTION DU PROJET

Le projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible (CCNAAMV) a été conçu pour mettre en œuvre et évaluer quatre modèles qui visent à répondre aux besoins des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible dans leur intégration sur le marché du travail canadien. La SRSA a conçu les quatre modèles en se basant sur : (1) les données probantes tirées d'études antérieures portant sur les processus d'intégration économique des nouveaux arrivants et les pratiques prometteuses, (2) les résultats de groupes de discussion composés de nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et (3) les commentaires recueillis lors de consultations nationales auprès des parties prenantes.

Le projet pilote est implanté à travers le Canada par huit prestataires de services qui mettent en œuvre onze programmes basés sur les quatre modèles.

- **ACCES Employment** : agence de services d'emploi desservant la région du Grand Toronto en Ontario <https://accesemployment.ca/>
- **Achév**⁶ : organisme communautaire fournissant des services d'emploi et des programmes linguistiques, ciblant les jeunes et les nouveaux arrivants <https://Achev.ca/>
- **ISANS** : agence d'aide aux immigrants basée à Halifax, en Nouvelle-Écosse <https://www.isans.ca/>
- **La Société économique de l'Ontario** : réseau provincial axé sur les intervenants de la communauté francophone et bilingue qui œuvre dans le développement économique, l'entrepreneuriat, l'employabilité et l'immigration <https://seo-ont.ca/>
- **MOSAIC** : agence d'aide aux immigrants desservant la région métropolitaine de Vancouver en Colombie-Britannique <https://www.mosaicbc.org/>
- **Opportunities for Employment** : agence de services d'emploi à Winnipeg, au Manitoba <https://ofe.ca/>
- **Centre d'emploi Compétences mondiales (CECM)** : centre d'emploi à but non lucratif se consacrant exclusivement aux besoins en matière d'emploi des nouveaux arrivants et aux besoins du marché du travail local <https://ottawa-worldskills.org/>
- **YWCA Metro Vancouver** : organisme à but non lucratif axé sur les femmes <https://ywcavan.org/>

⁶ Anciennement The Centre for Education and Training (TCET).

L'objectif général de chaque modèle est de soutenir les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible à réussir leur transition vers le marché du travail. Les modèles diffèrent en fonction de la population cible (différents niveaux de compétences ou de connaissance de la langue, par exemple) et des activités associées. Au départ, les quatre modèles étaient conçus pour être offerts en personne. Cependant, tous les services ont été convertis en services virtuels et à distance à partir de la mi-mars 2020. À noter que depuis la mi-mars, certains services sont revenus à une offre en personne ou hybride.

Le projet pilote CCNAAMV comporte quatre objectifs d'évaluation :

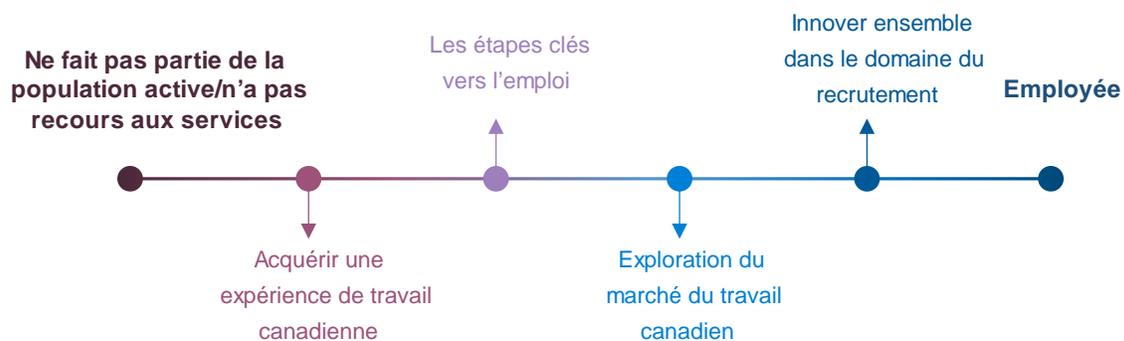
1. Recueillir des données probantes sur les moyens efficaces de faciliter la transition des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible vers le marché du travail canadien;
2. Établir quelles sont les pratiques prometteuses pour l'intégration au marché du travail des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible ayant des niveaux de compétences différents et plus ou moins éloignés du marché du travail;
3. Mettre à l'essai et identifier les possibilités d'élargir les interventions prometteuses à l'échelle nationale;
4. Partager et diffuser les résultats, les meilleures pratiques et les leçons apprises dans les secteurs de l'établissement, de l'emploi et des décideurs.

Les prestataires de services ont commencé à fournir les services de base aux nouvelles arrivantes entre août 2019 et septembre 2020.

MISE À L'ESSAI DES QUATRE MODÈLES

Le projet pilote CCNAAMV met à l'essai quatre modèles de programmes visant à mieux aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible à entrer sur le marché du travail canadien. Ces modèles visent à éliminer un ou plusieurs des principaux obstacles auxquels se heurtent ces nouvelles arrivantes en ce qui concerne la recherche et le maintien d'un emploi. Collectivement, les modèles tentent de réduire la distance séparant les nouvelles arrivantes du marché du travail. Chaque modèle cible une population précise de nouvelles arrivantes en fonction de la distance les séparant de l'obtention d'un emploi et est conçu pour d'atténuer les obstacles vécus dans le but d'aider ces populations à entrer sur le marché du travail ou à s'en rapprocher. La figure 1 ci-dessous illustre l'échelle de distance par rapport au marché du travail et la position de chaque modèle.

Figure 1 Modèles pilotes sur l'échelle de distance par rapport au marché du travail



La section ci-dessous explore chacun des modèles tels qu'ils ont été conçus et décrit comment ils ont été mis en œuvre à ce jour par les partenaires de prestation de services du projet.

MODÈLE 1 — ÉTAPES CLÉS VERS L'EMPLOI : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Modèle 1 : Étapes clés vers l'emploi

Ce modèle s'articule autour d'une approche guidée par la demande pour des emplois dans les industries et les secteurs à forte croissance. Il propose des cheminements d'apprentissage vers l'obtention d'un emploi auprès d'un important employeur ou dans un secteur donné en fonction de la réalisation de plusieurs étapes intermédiaires, aussi appelées étapes clés, menant aux résultats souhaités en matière d'emploi. Son objectif est de faciliter et de soutenir la transition vers un placement professionnel dans le but ultime de tendre vers l'emploi et le perfectionnement continu. En harmonisant la formation avec les besoins des nouvelles arrivantes, tout en les préparant à répondre aux besoins des employeurs dans des secteurs précis, le programme s'assure que les placements professionnels sont avantageux tant pour les employeurs que pour les demandeuses d'emploi.

Cible :

Nouvelles arrivantes s'identifiant à une minorité visible qui ne rencontrent pas plusieurs obstacles les empêchant de recourir aux services d'aide à l'emploi, mais qui sont par ailleurs **assez éloignées du marché du travail** (par exemple, celles qui n'ont que peu ou pas d'expérience de travail au Canada, dont le niveau de scolarité ou de compétence est faible ou qui occupent des emplois précaires, à temps partiel ou « de survie »).

Composantes clés :

- Engagement des employeurs, avec évaluation des besoins
- Formation sur l'aptitude au travail (si nécessaire)
- Formation propre à la profession
- Placement ou expérience professionnelle
- Soutien individualisé continu aux nouvelles arrivantes et aux employeurs

Actuellement mis à l'essai par :

- Achēv
- MOSAIC
- Opportunities for Employment

MODÈLE 2 — EXPLORATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL CANADIEN : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Modèle 2 : Exploration du marché du travail canadien

Ce modèle offre aux participantes du soutien dans l'élaboration d'un plan de carrière bien établi et basé sur une évaluation approfondie de leurs compétences; il leur donne également la possibilité d'entrer en contact avec des employeurs potentiels. Ce modèle applique le cadre des compétences essentielles élaboré par le gouvernement du Canada⁷.

Cible :

Les nouvelles arrivantes s'identifiant à une minorité visible qui sont **prêtes ou presque prêtes à travailler au Canada** (p. ex., les femmes ayant fait des études postsecondaires et possédant un niveau adéquat de maîtrise de l'anglais ou du français).

Composantes clés :

- Formation sur l'aptitude au travail, avec élaboration d'un portfolio de compétences en fonction de la profession envisagée
- Renforcement des compétences essentielles (si nécessaire et comme déterminé par les évaluations des compétences)
- Contact avec les employeurs

Actuellement mis à l'essai par :

- ISANS
- ACCES Emploi
- Achēv
- CECM
- YWCA Metro Vancouver

⁷ <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/competences-essentielles/definition.html>

MODÈLE 3 — INNOVER ENSEMBLE DANS LE DOMAINE DU RECRUTEMENT : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Modèle 3 : Innover ensemble dans le domaine du recrutement

Cette approche guidée par la demande fait appel au service d'un spécialiste du recrutement qui travaille directement avec les employeurs ou les secteurs d'emploi ayant des besoins importants en main-d'œuvre afin de les jumeler aux nouvelles arrivantes qui possèdent les compétences, l'intérêt professionnel et les capacités nécessaires pour effectuer le travail.

Cible :

Les nouvelles arrivantes s'identifiant à une minorité visible qui sont **prêtes à être employées**, quel que soit leur niveau d'éducation, car les compétences requises dépendront de la nature des emplois disponibles.

Composantes clés :

- Évaluation des besoins des employeurs et des participantes
- Ateliers ou formation sur l'aptitude au travail (si nécessaire)
- Jumelage emploi-travailleuse
- Soutien individualisé continu

Actuellement mis à l'essai par :

- CEMC
- La Société économique de l'Ontario

MODÈLE 4 — ACQUÉRIR UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL CANADIENNE : PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Modèle 4 : Acquérir une expérience de travail canadienne

Ce modèle est conçu pour créer des emplois rémunérés à court terme afin d'aider les femmes réfugiées nouvellement arrivées et sans emploi à acquérir une expérience de travail enrichissante au sein d'organisations à but non lucratif. Il vise à améliorer l'aptitude à l'emploi, les compétences, la culture et le réseautage en milieu de travail des participantes, en leur offrant une possibilité d'expérience de travail au Canada.

Cible :

Les femmes réfugiées nouvellement arrivées s'identifiant à une minorité visible qui reçoivent de l'aide sociale et qui sont éloignées du marché du travail.

Composantes clés :

- Formation sur l'aptitude au travail
- Placement rémunéré (par le biais d'une subvention salariale de 75 %)
- Soutien individualisé continu

Actuellement mis à l'essai par :

- YWCA Metro Vancouver
-

PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La présente section décrit les objectifs de l'évaluation de la mise en œuvre du projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible (CCNAAMV), résume le plan du projet pilote et décrit la méthodologie utilisée pour évaluer la mise en œuvre du projet pilote CCNAAMV.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Comme discuté, le projet pilote CCNAAMV a été conçu pour mettre en œuvre et évaluer quatre modèles qui visent à répondre aux besoins des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible dans leur intégration sur le marché du travail canadien. La mise en œuvre du projet pilote a débuté en août 2019; le présent rapport couvre la période depuis cette date jusqu'à la fin du mois de septembre 2020. Plus précisément, dans ce rapport, nous faisons état des onze interventions découlant des quatre modèles du projet pilote CCNAAMV tels qu'ils ont été mis en œuvre par les huit organisations prestataires de services; nous explorons les défis auxquels elles ont été confrontées dans la mise en œuvre des modèles; nous résumons les caractéristiques propres aux nouvelles arrivantes qui ont participé aux modèles jusqu'à présent et; nous décrivons ce qui a bien fonctionné, les défis et les leçons apprises. Ce rapport présente également les réflexions préliminaires portant sur les améliorations qui pourraient être apportées aux interventions selon les participantes et le personnel prestataire.

Étant donné les changements importants subis tant dans la prestation des services que par le marché du travail canadien depuis le début du projet pilote en raison de la pandémie de COVID-19, une analyse des changements et des défis de mise en œuvre causés par cette pandémie sera effectuée et présentée dans le rapport final de mars 2022 (d'autres discussions sur les effets de la COVID-19 sur le projet pilote sont présentées dans la note d'information *Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et COVID-19* de janvier 2021). Les conclusions de l'évaluation de la mise en œuvre permettront également de guider l'interprétation des résultats escomptés et influenceront sur les résultats de l'évaluation dans le rapport final.

Le présent rapport vise à répondre aux quatre questions suivantes relatives à l'évaluation de la mise en œuvre et décrites dans le cadre d'évaluation (SRSA, décembre 2019) :

1. De façon générale, le projet global a-t-il été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
2. De façon générale, les modèles de prestation de services ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?

3. De façon générale, les plans et les activités de recherche ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
4. Les programmes ont-ils répondu aux besoins de l'éventail prévu de nouvelles arrivantes afin qu'elles puissent terminer le programme?

CONCEPTION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Étant donné que le projet pilote CCNAAMV se compose de quatre modèles qui sont mis en œuvre par plusieurs organisations à travers le Canada et qu'il existe des différences importantes dans les interventions – telles que les conditions d'admissibilité et les réalités locales – nous nous concentrons sur trois niveaux d'évaluation : le niveau de l'intervention, le niveau du modèle et le niveau du projet dans son ensemble. Pour ce rapport intermédiaire, l'évaluation au niveau de l'intervention évaluera la mise en œuvre de chaque modèle par chacun des prestataires de services. L'évaluation au niveau du modèle synthétisera les conclusions de tous les prestataires de services mettant en œuvre le même modèle.

Enfin, l'évaluation au niveau du projet s'appuiera sur les leçons apprises, les défis et les meilleures pratiques de tous les modèles et de tous les prestataires de services. Le rapport comparera, mettra en contraste et résumera les problématiques liées à la mise en œuvre pour toutes les participantes et les prestataires de services à travers le Canada.

Une approche par étude de cas comparative⁸ est utilisée pour évaluer la mise en œuvre du projet pilote. Elle évaluera la conception et la mise en œuvre des interventions par chaque prestataire de services en termes d'exécution, d'adaptation du modèle, d'alignement sur les besoins des

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) dans le contexte de ce projet

Les participantes qui prennent part au projet pilote CCNAAMV ne constituent pas un groupe homogène; en fait, elles sont très diversifiées. Cette diversité peut avoir un effet sur leur expérience du projet pilote CCNAAMV. L'utilisation du processus ACS+ tout au long de l'analyse permet à l'évaluation d'explorer la façon dont les participantes ayant des expériences et des caractéristiques différentes vivent le projet pilote CCNAAMV.

De plus, la conception initiale des quatre modèles du projet pilote CCNAAMV ciblait de nouvelles arrivantes plus ou moins éloignées du marché du travail. L'angle de l'ACS+ fournit également un cadre permettant d'étudier l'intersectionnalité des facteurs qui influent sur la distance d'une personne par rapport au marché du travail et l'efficacité du ciblage prévu des modèles.

⁸ Yin, R. K. *Case study research: design and methods*. Sage Publications (2009).

nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et sur d'autres programmes d'emploi et d'intégration, d'extensibilité du programme et de résultats escomptés pour les parties prenantes.

L'analyse sera guidée par **l'angle d'une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)**, qui garantit que la diversité et l'inclusion font partie du processus d'évaluation⁹. L'ACS+ est une méthode permettant d'examiner la façon dont le genre et d'autres facteurs identitaires qui se recoupent, comme l'âge, la culture, la langue, l'éducation, le revenu, la géographie et l'origine ethnique, influent sur l'expérience d'une participante au projet.

La conception de l'évaluation du projet pilote CCNAAMV différait selon l'organisation prestataire de services et le modèle. Lorsque c'était possible (c'est-à-dire lorsqu'une taille d'échantillon suffisante permettait d'utiliser la loi des grands nombres), un essai contrôlé randomisé (ECR)¹⁰ a été mis en œuvre. ISANS (modèle 2), Opportunities for Employment (modèle 1), la Société économique de l'Ontario (modèle 3, sites d'Ottawa et de Toronto), Achév (modèle 2) et CECM (modèles 2 et 3) mettent en œuvre des essais contrôlés randomisés. Lorsqu'un ECR n'est pas réalisable, un plan quasi expérimental utilisant un autre échantillon de groupe témoin a été choisi. C'est le cas pour ACCES (modèle 2). L'échantillon des participantes aux projets du YWCA Metro Vancouver (modèles 2 et 4), de MOSAIC (modèle 1) et d'Achév (modèle 1) est de petite taille; de ce fait, une approche d'évaluation par démonstration de faisabilité ou étude de cas sera utilisée. De plus amples détails sur la conception de l'évaluation se trouvent dans le cadre d'évaluation.

Tableau 1 Conceptions de l'évaluation

Modèle	Prestataire de services	Conception de l'évaluation
Modèle 1 – Étapes importantes vers l'emploi	Achév	Démonstration de faisabilité
	MOSAIC	Démonstration de faisabilité
	OFE	Essai contrôlé randomisé

⁹ Analyse comparative entre les sexes plus du gouvernement du Canada. Tiré de : <https://cfc-swc.gc.ca/gba-accs/index-fr.html>

¹⁰ Un essai contrôlé randomisé répartit de manière aléatoire les personnes admissibles au programme dans un groupe qui participe au programme et dans un autre groupe qui constitue le groupe témoin. Les expériences du groupe témoin peuvent être considérées comme le reflet de ce qui serait arrivé aux participantes si le programme n'avait pas existé. Étant donné que la participation au programme de ces participantes a été décidée de façon aléatoire, l'effet moyen du programme peut être estimé de manière rigoureuse en comparant les issues dignes d'intérêt entre les participantes du groupe programme et celles du groupe témoin.

Modèle	Prestataire de services	Conception de l'évaluation
Modèle 2 — Exploration du marché du travail canadien	Achēv	Essai contrôlé randomisé
	ACCES	Plan quasi expérimental
	ISANS	Essai contrôlé randomisé
	CECM	Essai contrôlé randomisé
	YWCA Metro Vancouver	Démonstration de faisabilité
Modèle 3 — Partenaires d'innovation dans le domaine du recrutement	La Société économique de l'Ontario	Essai contrôlé randomisé (sites d'Ottawa et de Toronto) Démonstration de faisabilité (site de Sudbury)
	CECM	Essai contrôlé randomisé
Modèle 4 — Acquisition d'une expérience de travail au Canada	YWCA Metro Vancouver	Démonstration de faisabilité

Dans ce rapport, comme nous étudions la mise en œuvre du projet pilote, **seules les données des participantes du groupe programme (et non celles du groupe témoin) sont résumées et analysées**. Une méthodologie de recherche mixte comprenant des méthodes quantitatives et qualitatives est utilisée pour répondre aux questions liées à l'évaluation de la mise en œuvre. Les sources de données pour ce rapport sont présentées ci-dessous dans le tableau 2.

Données incluses dans ce rapport :

Les données de l'enquête de référence et du Système d'information sur la gestion du programme (SIGP) incluses dans ce rapport ont été recueillies **jusqu'au 30 septembre 2020 inclusivement** et seules les données des participantes au programme ont été incluses. Les groupes de discussion avec les participantes au programme et les entretiens avec le personnel de prestation des services ont eu lieu en octobre et novembre 2020.

À ce moment-là, les participantes de toutes les organisations prestataires de services avaient commencé les activités du projet, et certaines, mais pas toutes, les avaient terminées. Au moment de la rédaction du présent document, des participantes continuent d'être recrutées par toutes les organisations prestataires de services jusqu'au printemps 2021.

L'échéancier des participantes est décrit plus en détail dans la section Conclusions de la mise en œuvre par organisation pilote du présent rapport. Le rapport final développera ce rapport intermédiaire et inclura également les données recueillies à partir du 1^{er} octobre 2020.

Tableau 2 Sources de données pour l'évaluation

Sources de données	Description	Quantitatives	Qualitatives
Niveau des participantes			
Enquête de référence	Une enquête de référence a été remplie par les nouvelles participantes avant qu'elles ne commencent à participer au programme. Avec le consentement des participantes, l'enquête a permis de recueillir des informations sur leurs données démographiques, leur éducation, leurs compétences en lecture et en mathématiques, leurs antécédents professionnels, leur réseau social, leur santé, leur bien-être financier, leurs résultats professionnels et leurs expériences d'établissement, après leur arrivée au Canada.	Oui	Oui
Enquête de suivi	La première enquête de suivi a repris la plupart des sujets de l'enquête de référence, mais a également inclus des questions sur la satisfaction par rapport au programme et les conséquences de la participation. Elle a été envoyée aux participantes entre trois et cinq mois après leur adhésion au programme, en fonction de la durée de l'intervention. Pour ce rapport, seules les questions sur la satisfaction par rapport au programme ont été analysées.	Oui	Oui
Évaluation des compétences essentielles	En même temps que les enquêtes de référence et de suivi, les participantes aux modèles 2 et 4 ¹¹ ont été invitées à réaliser des évaluations en ligne portant sur quatre compétences essentielles : l'utilisation de documents, le calcul, les compétences numériques et la compréhension orale. Seuls les résultats de l'évaluation des compétences essentielles de référence ont été analysés dans ce rapport.	Oui	Non
Entretiens et groupes de discussion	Réalisés en ligne avec un petit groupe de participantes pour obtenir des informations plus approfondies sur leur expérience du programme et leur recherche d'emploi. Pour ce rapport, 12 groupes de discussion et 4 entretiens ont été menés avec un total de 78 participantes au groupe programme.	Non	Oui
Système d'information sur la gestion de projet (SIGP)	Feuille de calcul remplie régulièrement par le personnel du programme pour suivre les informations des participantes concernant l'inscription, les activités du programme et de recherche, les services d'emploi, les placements et les résultats.	Oui	Oui

¹¹ Le programme Aspire du YWCA Metro Vancouver (modèle 4) n'a évalué que la compréhension orale.

Source de données	Description	Quantitatives	Qualitatives
Niveau des organisations pilotes			
Rapports mensuels	Les organisations pilotes ont rempli des rapports et participé à des appels téléphoniques avec les chercheurs de la SRSA sur une base mensuelle afin de communiquer les progrès réalisés en ce qui concerne le nombre d'inscriptions des participantes et des employeurs au projet pilote, les placements professionnels, les défis et les possibilités, les leçons apprises et les succès. Ces appels ont permis à la SRSA et aux organisations de discuter de tout problème de collecte de données ou de mise en œuvre qui s'est présenté, ainsi que de planifier la prochaine collecte de données.	Oui	Oui
Entretiens avec le personnel de l'organisation pilote	Chacune des organisations pilotes a participé à des entretiens au cours desquels elle a communiqué des informations sur la mise en œuvre du projet pilote, les résultats, les leçons apprises, les défis et les succès. 11 entretiens en ligne ont été menés avec un total de 30 membres du personnel.	Non	Oui
Rapports trimestriels	Les organisations pilotes ont rempli des rapports trimestriels pour fournir à IRCC des mises à jour sur les cibles, les activités et les défis. Pour ce rapport, nous avons utilisé les rapports d'avril-juin et de juillet-septembre 2020.	Oui	Oui
Rapport annuel	Les organisations pilotes ont rempli un rapport annuel dans iCARE afin de fournir à IRCC une mise à jour des progrès accomplis qui comprenait les profils types des clientes, les besoins des clientes, les services de soutien offerts, la prestation, les partenariats, les commentaires des clientes et les histoires de réussite des clientes ¹² .	Oui	Oui
Visites des organisations / observation des activités	Les chargés de liaison avec les organisations ont participé à des visites des organisations en personne ou virtuelles au cours desquelles ils ont assisté à des ateliers afin de mieux comprendre la façon dont le programme était exécuté.	Non	Oui

¹² Le premier rapport trimestriel qui devait être rempli par les organisations concernait la période avril-juin 2020.

COMMENT LES MODÈLES ONT-ILS ÉTÉ MIS EN ŒUVRE PAR LES ORGANISATIONS PILOTES?

Dans cette section, nous allons explorer comment chaque modèle décrit précédemment a été mis en œuvre par les organisations pilotes. Les différences et les points communs entre les organisations pilotes seront soulignés.

MODÈLE 1 — ÉTAPES CLÉS VERS L'EMPLOI

Achève, MOSAIC et OFE mettent à l'essai le modèle 1 — Étapes clés vers l'emploi, une intervention guidée par la demande qui crée un cheminement permettant aux participantes de décrocher un emploi dans des professions en demande. Le tableau 3 ci-dessous résume la manière dont chaque partenaire de services a mis en œuvre ses interventions du modèle 1.

Tableau 3 Résumé des interventions du modèle 1

	Achève	MOSAIC	Opportunities for Employment (OFE)
Nom du programme	Étapes importantes vers l'emploi https://Achève.ca/service/milestones-to-employment-fornewcomer-women/	Care Pathways (Chemineurs vers les soins) https://www.mosaicbc.org/services/employment/care-pathways/	Career Pathways Program (Programme de cheminement de carrière) https://ofe.ca/career-pathways-program-cpp/
Région géographique	Région du Grand Toronto	Région métropolitaine de Vancouver	Winnipeg
Critères d'admissibilité en plus de la RP	CLB 4 ou supérieur, peu ou pas d'expérience de travail au Canada, faible niveau d'éducation et de compétences et au chômage ou emploi à temps partiel ou de survie	CLB 4 (5 de préférence), expérience préalable/intérêt pour l'aide aux soins de santé, un ou plusieurs obstacles à l'accès à la formation sur l'aide aux soins de santé / le métier d'aide-soignant	N'avoir aucune ou peu d'expérience de travail au Canada et souhaiter avoir un emploi à long terme dans l'un des secteurs d'emploi en demande du programme
Nombre prévu de participantes	75 (5 cohortes)	45 (3 cohortes)	224 (le rapport programme/témoin est de 70/30; admission en continu)
Secteurs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide en diététique dans un établissement de soins pour personnes âgées¹³ (3 cohortes) ▪ Nettoyage commercial (2 cohortes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide en diététique ou personnel d'entretien dans un établissement de soins pour personnes âgées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabrication et production ▪ Soutien aux services de santé ▪ Industrie de la relation client ▪ Commerce de détail

¹³ Avant les changements intervenus sur le marché du travail en raison de la pandémie, le secteur initialement visé était la restauration en vol.

	Achèv	MOSAIC	Opportunities for Employment (OFE)
Principales composantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation en classe de 4 semaines sur les compétences essentielles en milieu de travail et propres à la profession, avec développement des compétences en employabilité et formation sur l'aptitude au travail ▪ 2 semaines supplémentaires de formation propre à la profession pour les participantes du volet nettoyage commercial ▪ Formation en manipulation des aliments et certification ORCA pour les participantes du volet soins aux personnes âgées ▪ Placement rémunéré de 12 semaines auprès d'employeurs partenaires ▪ Services de maintien en emploi ▪ Mesures pour le suivi des étapes importantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation en classe de 4 semaines sur les compétences essentielles en milieu de travail et propres à la profession, notamment sur les compétences d'aptitude au travail et les communications ▪ Formation et certification en premiers soins, en sécurité alimentaire et au SIMDUT ▪ Placement rémunéré de 12 semaines dans un établissement de soins pour personnes âgées géré par l'employeur partenaire ou aide à l'obtention d'un emploi dans un poste connexe ▪ Soutien après le placement (3 mois) ▪ Mesures pour le suivi des étapes importantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation d'une semaine sur la préparation au milieu de travail ▪ Formation d'une semaine sur les compétences essentielles propres à la profession (15 à 60 heures) ▪ Placement rémunéré de 2 semaines dans des emplois à forte demande ▪ Soutien au maintien en emploi ▪ Paiements au rendement pour la réalisation d'étapes importantes
Durée du programme officiel	<p>18 semaines pour le volet nettoyage commercial (placement compris)</p> <p>16 semaines pour le volet soins aux personnes âgées (placement compris)</p>	16 semaines (placement compris)	4 semaines (placement compris)
Durée d'application de l'entente	Février 2020 à novembre 2021	Février 2020 à décembre 2021	Janvier 2020 à septembre 2021

Dans l'ensemble, les interventions du modèle 1 ont été bien mises en œuvre par les prestataires de services, bien qu'en pratique, elles aient été moins guidées par la demande que prévu initialement, en partie à cause de la pandémie. Il existe deux différences marquées entre les modèles tels qu'ils ont été planifiés et tels qu'ils aient été mis en œuvre.

Premièrement, les employeurs et les associations sectorielles n'étaient pas aussi impliqués dans la planification, la conception et l'exécution des programmes. Au début, les prestataires de services ont travaillé avec des employeurs ou des associations sectorielles pour cerner les professions en demande. Cependant, le niveau de participation des employeurs qui avaient accepté de s'associer à la conception du programme propre à ces professions était minime ou léger. MOSAIC et Achēv ont lancé leur programme pendant la pandémie; ils ciblaient des secteurs touchés par l'évolution du marché du travail et ont été confrontés à des difficultés pour obtenir la contribution des employeurs. Sur les quatre secteurs ciblés par Opportunities for Employment (OFE), les employeurs d'un seul secteur ont été pleinement impliqués dans la conception du programme. D'autres ont tout de même accepté de faire partie du projet, mais leur participation à la conception était limitée. Certains de ces défis étaient dus à la pandémie, d'autres au départ de champions au sein des partenaires employeurs, ce qui a eu comme conséquence une baisse de l'engagement.

Deuxièmement, tel qu'il a été conçu, le modèle 1 comprenait un placement. Les trois prestataires de services ont également inclus un placement dans leur programme¹⁴; cependant, la définition de ce qui constitue un placement n'était pas toujours claire. Certaines participantes ont été placées dans un emploi pour lequel l'employeur avait accepté de fournir un placement, d'autres ont trouvé un emploi connexe qui n'était pas un placement. La distinction entre placement et emploi se joue principalement au niveau des aides supplémentaires fournies aux participantes dans le premier cas.

Les participantes recrutées pour faire partie du programme semblaient correspondre à la population cible, en ce sens qu'elles avaient des niveaux de compétence linguistique inférieurs et étaient plus éloignées du marché du travail. De plus amples renseignements se trouvent dans la section Profil des participantes.

Selon les membres du personnel prestataires de services, les nouvelles arrivantes ayant peu ou pas d'expérience professionnelle au Canada semblaient être les mieux adaptées à ce programme. Ils ont également mentionné que les participantes qui avaient un état d'esprit positif, qui étaient déterminées à trouver un emploi et qui avaient assisté à la plupart des séances étaient mieux placées que les autres. Le rapport final abordera cette question de manière plus détaillée.

¹⁴ Avec OFE, une expérience professionnelle de deux semaines est proposée par certains employeurs, bien que cela soit moins courant.

Nous abordons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Approche par étapes clés

Les trois organisations ont mis en place cinq ou six étapes clés pour aider les demandeuses d'emploi à atteindre une série d'indicateurs de succès intermédiaires qui sont associés à la progression vers un emploi durable. Étant donné que les conseils de la SRSA ont été pris en compte dans cette démarche, les trois organisations ont des indicateurs similaires, tels que les gains de compétences linguistiques, de compétences essentielles ou de compétences en employabilité nécessaires pour le travail, l'emploi et le maintien en emploi après trois mois. Pour plus de détails sur les étapes importantes propres à chaque intervention, voir la section Conclusions de la mise en œuvre par organisation pilote.

Des étapes clés ont été utilisées par les trois organisations pilotes pour collecter des informations permettant de suivre les progrès des participantes vers les résultats escomptés. OFE est le seul prestataire de services qui offrait des primes d'encouragement à chaque étape importante : IRCC a versé des primes à OFE deux fois par an, le montant étant basé sur des réalisations supérieures à la norme calculée pour chaque étape importante.

Formation propre à la profession

Ces trois interventions comprennent une formation propre à la profession axée sur l'aptitude au travail et les compétences propres à la profession. La durée de la formation sur l'aptitude au travail varie selon les programmes : OFE propose un programme de formation d'une semaine (si cela est jugé nécessaire pour la participante), tandis que Achēv et MOSAIC proposent chacun un programme de quatre semaines. La majorité des participantes ont suivi au moins 75 % de la formation (91 % pour Achēv, 100 % pour MOSAIC et 85 % pour OFE). La formation sur l'aptitude au travail fait appel à des exemples propres à la profession et, dans la mesure du possible, à des exemples propres à l'employeur pour faciliter la transition de la salle de classe vers l'emploi.

En outre, les trois programmes proposent des formations pour aider les participantes à acquérir les certifications requises par les employeurs. OFE propose un programme de formation d'une semaine couvrant des éléments tels que le respect des instructions, la santé et la sécurité, les jeux de rôle, le service à la clientèle et la préparation aux entrevues. Achēv propose un programme de formation en personne de deux semaines dans le volet nettoyage commercial, à l'issue duquel les participantes reçoivent un certificat. Cette organisation offre également une certification en manipulation des aliments et une formation de l'Ontario Retirement Communities Association (ORCA) pour le volet soins aux personnes âgées. MOSAIC propose des certifications en sécurité

alimentaire, en premiers secours et au Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) dans le cadre de son programme.

Un placement professionnel

Les trois programmes comprennent un placement professionnel, bien que toutes les participantes n'aient pas pris part à cet aspect de l'intervention. Comme mentionné plus haut, il n'était pas toujours évident de savoir quand les participantes participaient à un placement professionnel et quand elles étaient employées. Par exemple, les participantes au programme Achēv se sont vu proposer des placements chez des employeurs partenaires, mais elles ont dû passer par le processus habituel de demande d'emploi pour en obtenir un. Le processus était similaire pour MOSAIC. Dans le cadre du programme d'OFE, certains employeurs ont offert un placement de deux semaines aux participantes dans le but de voir si la personne répondait aux exigences du poste. D'autres participantes ont été mises directement en contact avec des employeurs pour un emploi. Les placements professionnels seront étudiés plus en détail dans le rapport final, car, au 30 septembre 2020, seulement 12 % des participantes d'OFE avaient pris part à un placement professionnel (puisque tous les employeurs ne proposent pas de placements professionnels), 8 % de celles de MOSAIC (en raison de problèmes avec l'employeur partenaire) et aucune de celles d'Achēv (en raison de difficultés imprévues dans le processus de recrutement).

Soutien individualisé continu

Le soutien individualisé est une composante clé de chacune des trois interventions du modèle 1. Le personnel travaille avec les participantes pour élaborer un plan d'action et les soutenir dans leur recherche de placement et d'emploi. Ce soutien se présente sous plusieurs formes, notamment la préparation du curriculum vitae, l'aide à la candidature, la préparation à l'entrevue, l'accompagnement et le soutien continu une fois l'emploi décroché.

MODÈLE 2 — EXPLORATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL CANADIEN

Achēv, ACCES, ISANS, CECM et YWCA Metro Vancouver mettent à l'essai des interventions basées sur le modèle 2, Exploration du marché du travail canadien, qui se distingue en étant basé sur le cadre des compétences essentielles élaboré par le gouvernement du Canada. Le tableau 4 ci-dessous résume les principales caractéristiques de chaque programme.

Les cinq organisations ont mis en œuvre des interventions qui s'alignent étroitement sur la façon dont le modèle 2 a été conçu, c'est-à-dire en mettant l'accent sur l'utilisation des compétences essentielles comme base pour comprendre les compétences nécessaires à la profession envisagée par les participantes. Chaque programme comprenait une discussion sur les compétences essentielles, l'établissement d'un portfolio de compétences essentielles et des possibilités de renforcement des compétences essentielles. La plupart des programmes ont également permis aux participantes d'entrer en contact avec des employeurs.

Un domaine dans lequel les interventions mises en œuvre différaient de la conception initiale était la composante de renforcement des compétences essentielles. L'objectif de la composante de renforcement des compétences essentielles est de fournir aux participantes des ressources sur les quatre compétences essentielles évaluées¹⁵ afin qu'elles puissent combler elles-mêmes leurs lacunes au niveau de ces compétences. Les participantes ont fini par vouloir suivre des cours ou des ateliers organisés pour renforcer leurs compétences dans ces domaines. Les commentaires du personnel prestataire de services ont souligné que les ressources fournies dans le cadre de la plateforme d'évaluation des compétences essentielles n'étaient pas suffisantes ou pas aussi utiles que prévu. En outre, les ressources n'étaient fournies que pour les quatre compétences essentielles formellement évaluées. Trois des cinq organisations pilotes, à savoir ACCES, Achēv et ISANS, ont orienté une majorité de leurs participantes vers un renforcement des compétences dans au moins une compétence essentielle.

Tel qu'il a été conçu, les contacts avec les employeurs ne représentent qu'une petite partie du modèle 2. Cependant, le personnel a déterminé très tôt qu'il s'agissait d'une composante importante pour les participantes, donc plusieurs organisations ont inclus des activités variées pour mettre en relation les employeurs et les participantes. L'importance des contacts avec les employeurs a été confirmée par les participantes que nous avons consultées.

Les nouvelles arrivantes recrutées pour faire partie du programme semblaient correspondre à la population cible dans la mesure où la plupart d'entre elles avaient des compétences linguistiques supérieures et étaient très instruites. De plus amples renseignements se trouvent dans la section Profil des participantes.

¹⁵ Utilisation de documents, calcul, compétences numériques et compréhension orale.

On a demandé au personnel auprès de quelles participantes le programme fonctionnait le mieux. Le personnel du modèle 2 a indiqué que le programme fonctionnait le mieux pour les nouvelles arrivantes ayant une maîtrise élevée de l'anglais. Les nouvelles arrivantes ayant des niveaux de 6 et plus aux *Canadian Language Benchmarks* (CLB) ont été perçues comme tirant le meilleur parti du programme, tandis que le personnel a fait remarquer que les nouvelles arrivantes ayant des CLB de 5 et moins avaient du mal à suivre le programme en raison de leur plus faible niveau de langue. Par conséquent, au lieu de participer aux pratiques de perfectionnement professionnel et d'entrevues d'embauche, elles passaient du temps à suivre des cours de langue, ce qui ne faisait pas partie du programme. Le personnel du modèle 2 a également constaté que les nouvelles arrivantes ayant un objectif professionnel précis ou sachant ce qu'elles voulaient retirer du programme obtenaient les meilleurs résultats. En termes de secteurs, le personnel a expressément mentionné que les nouvelles arrivantes dans les domaines des ressources humaines, des affaires, de la finance ou de l'informatique s'en sortaient mieux parce qu'il était plus facile d'établir des réseaux avec des professionnels sur LinkedIn dans ces domaines.

Nous abordons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Tableau 4 Résumé des interventions du modèle 2

Organisation	CECM	Achèv	YWCA Metro Vancouver	ACCES	ISANS
Nom du programme	Empowering Newcomer Women (Autonomisation des nouvelles arrivantes) https://ottawa-worldskills.org/empowering-newcomer-women-program/	Career Pathways for Women (Cheminements de carrière pour les femmes) https://Achèv.ca/service/career-pathways-for-women-2/	Elevate Skills (Perfectionnement des compétences) https://ywcavan.org/elevate-skills	Career Pathways for Newcomer Women (Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes) https://accesemployment.ca/career-pathways-for-newcomer-women	Visible Minority Newcomer Women at Work (Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible au travail) https://www.isans.ca/find-employment/visible-minority-newcomer-women-at-work/
Région géographique	Ottawa	Région du Grand Toronto	Région métropolitaine de Vancouver	Région du Grand Toronto	Municipalité régionale de Halifax
Groupe cible : admissibilité en plus de la RP	CLB 5 ou 6 Au chômage ou en situation de sous-emploi	Études postsecondaires CLB 7 et plus	Au chômage ou en situation d'emploi précaire Études postsecondaires ou supérieures Niveau d'anglais adéquat (CLB 6 et plus suggéré)	Titulaires d'un diplôme postsecondaire CLB 7 et plus	Études postsecondaires CLB 5 et plus
Nombre prévu de participantes	500 (250 dans le groupe programme / 250 dans le groupe témoin)	420 (210 dans le groupe programme / 210 dans le groupe témoin)	140 (70 dans le groupe programme avec des activités d'engagement des employeurs et 70 dans le groupe programme sans engagement des employeurs)	320 (160 dans le groupe programme / 160 dans le groupe témoin)	240 (120 dans le groupe programme / 120 dans le groupe témoin)

Organisation	CECM	Achèv	YWCA Metro Vancouver	ACCES	ISANS
Principales composantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de carrière et élaboration d'un portfolio ▪ Orientation et soutien pour le renforcement des compétences essentielles ▪ Implication d'un spécialiste en recrutement, jumelage emploi-travailleuse et série sur le leadership ▪ Mentorat ▪ Soutien après le placement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 semaines sur l'élaboration d'un portfolio et d'un plan de carrière ▪ Orientation et soutien pour le renforcement des compétences essentielles ▪ Contact avec les employeurs ▪ Soutien individualisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 semaines sur l'élaboration d'un portfolio et d'un plan de carrière ▪ Orientation et soutien pour le renforcement des compétences essentielles ▪ Contact avec les employeurs ▪ Soutien individualisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 semaines sur l'élaboration d'un portfolio et d'un plan de carrière ▪ Résolution créative de problèmes (cohortes 2 à 7) ▪ Plateforme d'évaluation en ligne et portfolio vidéo (cohortes 5 à 7) ▪ Orientation et soutien pour le renforcement des compétences essentielles (10 semaines) ▪ Soutien individualisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 semaines sur l'élaboration d'un portfolio et d'un plan de carrière ▪ Orientation et soutien pour le renforcement des compétences essentielles ▪ Soutien individualisé
Durée du programme officiel	2 semaines	12 semaines	Jusqu'à 16 semaines	15 semaines	16 semaines
Durée d'application de l'entente	Juillet 2019 à septembre 2021	Juillet 2019 à septembre 2021	Juillet 2019 à juillet 2021	Août 2019 à septembre 2021	Août 2019 à septembre 2021

Formation sur l'aptitude au travail, avec élaboration d'un portfolio de compétences

Les cinq interventions proposent une formation de groupe sur l'aptitude au travail, axée sur les compétences essentielles. La durée de la formation varie de deux ou trois semaines (Achēv, YWCA, CECM) à cinq ou six semaines (ISANS, ACCES). Outre les compétences essentielles, les sujets abordés comprennent les compétences en recherche d'emploi, la formation à la culture du milieu de travail au Canada, les compétences en employabilité (c'est-à-dire la rédaction d'un curriculum vitæ, les techniques d'entrevue, etc.), la création d'une présence en ligne (notamment sur LinkedIn), les compétences en réseautage, la diversité et l'inclusion, ainsi que les droits en matière d'emploi et la santé et la sécurité au travail au Canada. La majorité des participantes ont suivi au moins 75 % de la formation (ACCES : 85 %, Achēv : 94 %, ISANS : 71 %, CECM : 70 % et YWCA : 90 %). Le tableau 5 ci-dessous présente le nombre moyen d'heures passées en formation de groupe pour chaque programme.

Tableau 5 Nombre moyen d'heures passées en formation de groupe pour chaque programme

	ACCES	Achēv	ISANS	CECM	YWCA
Nombre moyen d'heures passées en formation de groupe	32	35	68	30	47

La conception des cinq programmes comprend l'élaboration d'un portfolio de compétences essentielles qui présente l'historique professionnel des participantes, leurs qualifications, leurs compétences essentielles et des exemples concrets de la manière dont elles ont utilisé ces dernières dans leur travail. Les participantes présentent ensuite leur portfolio aux autres membres du groupe. La plupart des programmes prévoient du temps pendant la formation en classe ou virtuelle pour travailler le portfolio. La majorité des participantes de chaque organisation ont rempli le portfolio de compétences essentielles (ACCES : 74 %, Achēv : 75 %, ISANS : 76 %, CECM : 52 % et YWCA : 80 %).

Le degré d'intégration des compétences essentielles dans la formation sur l'aptitude au travail varie selon les prestataires de services. Certains programmes traitent les compétences essentielles comme un sujet distinct de la recherche d'emploi et du milieu de travail canadien, tandis que d'autres fondent tout le contenu de leur formation sur les compétences essentielles. Les cinq programmes ont en commun de demander aux participantes d'utiliser les profils de compétences essentielles créés par le gouvernement du Canada pour comparer leurs scores dans les quatre compétences essentielles évaluées avec leurs scores pour les compétences essentielles requises pour l'emploi qui les intéresse. L'objectif est de déterminer où leurs compétences sont

appropriées et où il pourrait y avoir des lacunes et, en fin de compte, d'aider les participantes à faire correspondre les deux.

Renforcement des compétences essentielles

Lors de leurs rencontres individuelles avec le personnel, les participantes élaborent un plan d'action pour continuer à améliorer leurs compétences dans les domaines où elles ont repéré des lacunes. La plupart des prestataires de services partagent dans un premier temps les liens fournis sur la plateforme d'évaluation des compétences essentielles¹⁶. Comme mentionné plus haut, certaines participantes ont choisi de s'inscrire à des cours dirigés, tels que des cours de langue et d'informatique, pour poursuivre leur perfectionnement. Le tableau 6 ci-dessous présente des informations sur le renforcement des compétences essentielles.

Tableau 6 Données sur le renforcement des compétences essentielles pour chacun des programmes du modèle 2

Activité	ACCES	Achèv	ISANS	CECM	YWCA
Nombre moyen d'heures consacrées au renforcement des compétences essentielles	23	5	11	32	59
% de participantes invitées à renforcer au moins une compétence essentielle	100	96	82	40	48
% de participantes invitées à renforcer le calcul	32	94	20	2	4
% de participantes invitées à renforcer la communication orale	99	96	59	40	33
% de participantes invitées à renforcer le travail d'équipe	95	98	20	0	1
% de participantes invitées à renforcer la lecture	0	51	27	31	4

¹⁶ Pour ce projet, la plateforme d'évaluation des compétences essentielles a été élaborée par The Essential Skills Group.

Activité	ACCES	Achèv	ISANS	CECM	YWCA
% de participantes invitées à renforcer la rédaction	0	16	39	35	6
% de participantes invitées à renforcer la capacité de raisonnement	0	10	0	2	0
% de participantes invitées à renforcer l'utilisation de documents	49	96	8	2	16
% de participantes invitées à renforcer la formation continue	98	93	63	17	30
% de participantes invitées à renforcer les compétences numériques	27	92	45	13	13
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer au moins une compétence essentielle	100	95	73	35	42
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer le calcul	32	92	10	2	4
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer la communication orale	98	94	47	33	29
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer le travail d'équipe	95	97	18	0	1
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer la lecture	0	49	22	25	3
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer la rédaction	0	15	29	29	4
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer la capacité de raisonnement	0	9	0	2	0
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer l'utilisation de documents	49	94	4	2	15

Activité	ACCES	Achèv	ISANS	CECM	YWCA
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer la formation continue	98	91	53	17	28
% de participantes ayant décidé de continuer à renforcer les compétences numériques	27	90	31	13	12

Contact avec les employeurs

Bien que le jumelage des participantes avec un emploi ne soit pas l'objectif du modèle 2, les cinq programmes¹⁷ ont inclus des possibilités de mise en relation des participantes avec des employeurs. Certaines de ces opportunités se sont avérées plus intéressantes pour les participantes (séances individuelles ou en petits groupes avec un employeur, par exemple) que d'autres (conférenciers invités avec interaction limitée, par exemple). Quelques prestataires de services ont puisé dans le réseau plus vaste des employeurs de leur organisation pour mettre les participantes en contact direct avec des employeurs offrant des possibilités d'emploi correspondant à leurs compétences et à leur expérience et pour organiser des salons de l'emploi et des événements carrières.

Soutien individualisé

Le soutien individualisé est une composante clé de ces cinq interventions. Alors que la formation permet d'acquérir des compétences et des connaissances générales sur la recherche d'emploi et le milieu de travail au Canada, le soutien individualisé offre un soutien propre à la profession et adapté à la situation de la participante. Au cours de ces rencontres individuelles, le personnel accompagne les participantes et les aide à postuler à des emplois, à adapter leur curriculum vitae au poste et à se préparer aux entrevues. La quantité de soutien fournie varie d'une cliente à l'autre.

¹⁷ Notez que le YWCA a proposé certaines cohortes sans participation des employeurs afin de mettre à l'essai l'efficacité de différentes variantes du modèle.

MODÈLE 3 — INNOVER ENSEMBLE DANS LE DOMAINE DU RECRUTEMENT

CECM et la Société économique de l'Ontario (SÉO) mettent à l'essai le modèle 3, Innover ensemble dans le domaine du recrutement, un programme guidé par la demande qui vise à travailler avec les employeurs et les nouvelles arrivantes pour jumeler les participantes qualifiées à des possibilités d'emploi. Le tableau 7 ci-dessous résume les principales caractéristiques des programmes du modèle 3.

Dans la pratique, les programmes du modèle 3 ont été moins guidés par la demande que ce qui avait été initialement prévu. Il existe deux différences marquées entre la conception et sa mise en œuvre.

Tout d'abord, le jumelage emploi-travailleuse est une caractéristique clé des programmes du modèle 3. De par la conception de ce modèle, un spécialiste du recrutement travaille avec les employeurs pour cibler des opportunités et définir les exigences relatives à ces postes. Le spécialiste du recrutement s'efforce ensuite de trouver et de présenter à l'employeur une candidate potentielle qui possède les compétences, l'intérêt professionnel et les capacités nécessaires pour occuper le poste. Comme prévu, le rôle du spécialiste du recrutement est celui d'un intermédiaire entre l'employeur et la candidate. Dans la pratique, le personnel du programme s'est davantage investi dans le travail avec les candidates pour leur trouver des opportunités d'emploi correspondant à leurs compétences et à leur expérience. Lorsque le prestataire de services a établi des relations avec les employeurs, le personnel du programme les a contactés pour en savoir plus sur les possibilités d'emploi et pour leur recommander les candidates retenues. Cependant, dans de nombreux cas, le jumelage s'est résumé à informer les participantes des offres d'emploi et à les aider à se porter candidates pour le poste.

Deuxièmement, à part le jumelage emploi-travailleuse, les mesures de soutien aux employeurs n'ont pas été mises en œuvre comme prévu. Comme le veut le modèle 3, le personnel du programme fournit un soutien aux participantes et aux employeurs. Dans les programmes mis en œuvre par CECM et la SÉO, le personnel du programme a concentré son soutien sur les participantes. À l'automne 2020, les deux programmes s'efforçaient de développer des relations plus approfondies avec les grands employeurs pour qu'ils deviennent des partenaires de choix pour les candidates qualifiées.

Les critères d'admissibilité aux programmes basés sur le modèle 3 étaient plus étendus que pour les autres modèles. Le profil des participantes au modèle 3 est présenté à la section Profil des participantes.

On a demandé au personnel quelles étaient les candidates pour lesquelles leurs programmes fonctionnaient le mieux. Ils ont estimé que les participantes motivées et déterminées à trouver un emploi et à assister à toutes les séances tiraient le meilleur parti du programme.

Nous abordons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Tableau 7 Résumé des interventions du modèle 3

	CECM	Société économique de l'Ontario
Nom	Empowering Newcomer Women (Autonomisation des nouvelles arrivantes) https://ottawa-worldskills.org/empowering-newcomer-women-program/	Carrielles https://seo-ont.ca/employabilite/candidats
Région géographique	Ottawa	Région d'Ottawa Région de Toronto Région de Sudbury
Critères d'admissibilité en plus de la RP	CLB 7 et plus	Francophone
Cible	500 (250 dans le groupe programme / 250 dans le groupe témoin)	Ottawa : 120 (70 dans le groupe programme / 50 dans le groupe témoin) Toronto : 200 (100 dans le groupe programme / 100 dans le groupe témoin) Sudbury : 30 dans le groupe programme
Principales composantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des compétences professionnelles et autonomisation (empowerment) ▪ Implication d'un spécialiste en recrutement, jumelage emploi-travailleuse et série sur le leadership ▪ Mentorat ▪ Soutien après le placement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien individualisé à la recherche d'emploi ▪ Jumelage emploi-travailleuse ▪ Ateliers sur l'employabilité

	CECM	Société économique de l'Ontario
Durée du programme officiel	1 semaine	Pas de durée définie
Durée d'application de l'entente	Juillet 2019 à septembre 2021	Août 2019 à septembre 2021

Évaluation des besoins des employeurs et des participantes

Lors de la première étape du programme, le personnel rencontre les participantes pour évaluer leurs besoins, leurs compétences et leur expérience, ainsi que pour comprendre leurs objectifs en matière d'emploi. En plus des réunions initiales d'évaluation des besoins, la SÉO effectue une évaluation des compétences à l'aide d'outils du gouvernement du Canada ainsi qu'un test des dimensions de la personnalité.

En ce qui concerne l'évaluation des besoins des employeurs, la SÉO s'est associée au Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO) pour trouver des employeurs francophones et bilingues et définir leurs besoins d'embauche prévus, les types d'emploi et les compétences requises en français.

Ateliers ou formation sur l'aptitude au travail (si nécessaire)

CECM et la SÉO ont adopté des approches différentes pour dispenser la formation. CECM a mis sur pied une formation de 35 heures sur l'aptitude au travail qui fait partie intégrante du programme. Elle couvre des sujets tels que la rédaction d'un curriculum vitae ciblé, les techniques d'entrevue, la planification de carrière, le réseautage, l'utilisation de LinkedIn et la création d'un plan d'action pour l'emploi. Comme l'a décrit le personnel, la formation met l'accent sur les aspects pratiques de la recherche d'emploi afin que les participantes puissent les appliquer par elles-mêmes. Les participantes participent à la formation avant d'être jumelées. 74 % des participantes de CECM ont suivi au moins 75 % de la formation de groupe.

Le programme de la SÉO repose davantage sur un soutien individualisé à la recherche d'emploi; cependant, quelques ateliers de groupe en ligne sur des sujets liés à l'emploi, tels que l'employabilité et la confiance en soi, ont été proposés. Les participantes peuvent choisir de participer ou non aux ateliers en fonction de leurs besoins.

Jumelage emploi-travailleuse

CECM et la SÉO ont développé des relations avec les employeurs et, en retour, ces derniers leur envoient des offres d'emploi, parfois en exclusivité. Le personnel du programme communique

ensuite ces opportunités aux participantes qualifiées et les aide à se préparer et à postuler à ces postes. Il est arrivé que le personnel effectue un suivi auprès des employeurs afin de mieux comprendre le poste et ses exigences et d'obtenir un retour d'information sur la participante. En moyenne, chaque participante de CECM a été jumelée avec 2,8 opportunités d'emploi, tandis que les participantes de la SÉO ont eu en moyenne 1,9 opportunité d'emploi. CECM et la SÉO organisent également des événements au cours desquels les participantes et les employeurs se rencontrent autour de certaines opportunités d'emploi.

Soutien individualisé

Le soutien individualisé est l'une des composantes clés des programmes du modèle 3 et reflète le caractère unique du parcours d'emploi de chaque personne. Le personnel soutient les participantes durant le processus de recherche d'emploi en les aidant à entrer en contact avec des employeurs pour des entrevues d'information (CECM), à déterminer les emplois pour lesquelles elles sont qualifiées, à rédiger un curriculum vitae ciblé, à pratiquer les techniques d'entrevue et, parfois, à postuler à des postes. Le personnel des deux programmes fournit également un soutien individualisé aux participantes pendant les premiers mois d'emploi. Si les participantes perdent leur emploi, le personnel travaille avec elles pour leur en trouver un nouveau.

MODÈLE 4 — ACQUÉRIR UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL CANADIENNE

Le modèle 4, Acquérir une expérience de travail canadienne, est mis à l'essai dans une seule organisation pilote. Cette section est légèrement différente de celles qui précèdent, car elle présente les principales caractéristiques du modèle tel qu'il a été mis en œuvre par le YWCA Metro Vancouver. Le tableau 8 ci-dessous résume les principales caractéristiques de ce programme.

Ce modèle vise à fournir une expérience de travail au Canada par le biais d'un placement professionnel à court terme dans le cadre duquel les employeurs participants reçoivent une subvention salariale de 75 % pour l'emploi d'une participante au programme, et ce, pour une durée maximale de 12 semaines. Étant donné que le programme a été conçu pour les réfugiées confrontées à plusieurs obstacles, il n'était pas nécessairement destiné à offrir une expérience professionnelle à la hauteur de l'expérience. L'expérience de travail au Canada était censée constituer un pas en avant dans l'intégration sur le marché du travail. Cependant, les participantes n'étaient pas satisfaites quant au caractère aléatoire du placement; elles voulaient que le placement corresponde à leur expérience et à leur expertise. Le prestataire de services a donc cherché à trouver des placements professionnels adaptés. De plus, au départ, YWCA avait

l'intention de travailler avec des organismes à but non lucratif, mais cela s'est avéré difficile puisque de nombreux organismes ont indiqué qu'ils n'étaient pas en mesure de couvrir les 25 % restants du salaire. Certains organismes ont décidé de ne pas accepter la subvention salariale s'il s'agissait de pourvoir un poste pour lequel ils étaient déjà en phase de recrutement. Afin de pallier ces restrictions, le projet s'est tourné vers le secteur privé et le secteur à but non lucratif pour les placements professionnels.

Le processus de recherche d'un placement professionnel a également été différent de ce qui était initialement prévu. À l'origine, l'intention était que le prospecteur d'emplois du YWCA trouve les placements professionnels pour les participantes. Cela s'est avéré être un défi, d'autant plus lorsque l'accent était mis sur les placements à la mesure de l'expérience. Les participantes ont ensuite été elles aussi invitées à rechercher des opportunités pour se trouver un placement professionnel, avec le soutien du personnel. Toutes les participantes n'ont pas été en mesure de trouver un placement professionnel, en partie à cause des défis posés par la pandémie.

Les nouvelles arrivantes recrutées pour participer au programme semblent correspondre à la population cible, c'est-à-dire des nouvelles arrivantes réfugiées. Environ la moitié d'entre elles ont reçu des prestations d'aide au revenu provinciales ou du Programme d'aide à la réinstallation et elles ont obtenu des scores inférieurs à ceux des participantes aux autres modèles dans l'évaluation de la compétence essentielle liée à la compréhension orale. De plus amples renseignements se trouvent dans la section Profil des participantes.

On a demandé au personnel prestataire de services quelles étaient les participantes pour lesquelles leur programme fonctionnait le mieux. Le personnel a noté que les réfugiées ayant des compétences linguistiques élevées avaient plus de facilité à trouver un emploi que celles ayant des compétences linguistiques faibles. Les employeurs étaient disposés à les embaucher après leur placement, même si elles n'avaient pas d'expérience de travail au Canada, mais étaient plus réticents à le faire lorsque le niveau de langue était faible.

Nous abordons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Tableau 8 **Résumé de l'intervention du modèle 4**

YWCA Metro Vancouver	
Nom	Aspire https://ywcavan.org/aspire
Région géographique	Région métropolitaine de Vancouver

YWCA Metro Vancouver	
Critères d'admissibilité en plus de la RP	Réfugiée Actuellement bénéficiaire de l'aide à la réinstallation OU bénéficiaire de l'aide au revenu OU réfugiée parrainée par le secteur privé Au chômage et non étudiante à temps plein
Cible	72 nouvelles arrivantes
Principales composantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation de 6 semaines sur l'aptitude au travail ▪ Réunions individuelles avec le conseiller en orientation professionnelle, si nécessaire ▪ Jusqu'à 12 semaines de placement rémunéré ▪ Cercles de conversation hebdomadaires pendant la période de placement ▪ 3 ou 4 semaines de soutien après le placement
Durée du programme officiel	Jusqu'à 22 semaines (placement compris)
Durée d'application de l'entente	Juillet 2019 à juillet 2021

Formation sur l'aptitude au travail

Les participantes assistent à des ateliers sur l'aptitude au travail trois jours par semaine dans le cadre d'un programme de formation en groupe de six semaines. Les ateliers couvrent les thèmes suivants : définir les points forts et les objectifs, se préparer aux placements professionnels et aux stratégies de recherche d'emploi et s'assurer de réussir le placement professionnel. Les deux autres jours de la semaine, les participantes reçoivent un soutien individualisé pour trouver un placement. Presque toutes, soit 91 %, des participantes ont pris part à au moins 75 % de la formation.

Un placement rémunéré avec une subvention salariale

Les participantes peuvent bénéficier d'un placement professionnel rémunéré d'une durée maximale de 12 semaines. On les aide à chercher et à obtenir un placement professionnel et elles continuent à recevoir un soutien et à bénéficier de bilans de la part du personnel tout au long de la période de placement. Les employeurs reçoivent une subvention salariale de 75 %, s'ils le souhaitent, et le personnel travaille avec les employeurs pour s'assurer que les participantes sont bien prises en charge. À celles qui bénéficiaient de l'aide sociale, le personnel explique les

conséquences de leurs revenus sur leurs prestations d'aide sociale si elles touchent un salaire supérieur au niveau d'exemption de rémunération admissible.

Dans la réalité, toutes les participantes n'ont pas trouvé un placement professionnel dans les 12 semaines qui ont suivi la formation. Comme nous l'avons mentionné, certaines participantes souhaitaient plus particulièrement un emploi à la hauteur de leurs compétences et de leur expérience, ce qui a rendu plus difficile le jumelage avec les possibilités de placement ou la recherche d'un emploi. Pour certaines, la langue a été un obstacle à l'obtention d'un placement. Dans certains cas, des facteurs externes ont empêché les participantes de travailler, comme la garde des enfants, des problèmes de santé, des problèmes de permis de travail, des difficultés familiales. Dans d'autres cas, elles avaient des attentes particulières quant au type de travail qu'elles étaient prêtes à accepter. Le personnel a constaté que pour certaines participantes, les métiers en lien avec l'entretien et le nettoyage faisaient l'objet d'une stigmatisation culturelle. La pandémie a également eu un effet sur les placements professionnels : certaines participantes ne souhaitaient pas travailler hors de chez elles pendant la pandémie pour des raisons de santé, ou ne pouvaient pas le faire pour des raisons de garde d'enfants.

Soutien continu

Un soutien continu de groupe et individuel est offert. Le personnel a travaillé avec chaque participante pour l'aider à trouver un placement dans son domaine d'intérêt et à y postuler. Les participantes ont également bénéficié de 3 à 4 semaines de soutien après le placement, au cours desquelles elles ont reçu un accompagnement personnalisé, mis à jour leur plan d'action pour l'emploi et leur curriculum vitae et ciblé les services ou le soutien dont elles pourraient avoir besoin. Le personnel a fait observer qu'en raison des défis et du stress supplémentaires liés à la pandémie, les participantes ont eu un plus grand besoin de soutien personnalisé pour des raisons personnelles et professionnelles que ce qui avait été initialement prévu.

En outre, les participantes ont été invitées à rejoindre des groupes de discussion hebdomadaires avec leurs paires pour discuter des difficultés et des enseignements tirés de leur placement ou, pour celles qui n'ont pas encore commencé leur placement, de leur recherche d'emploi.

PARTICIPATION AU PROGRAMME

Dans cette section, nous décrivons les participantes qui s'étaient jointes à un modèle du projet pilote CCNAAMV mis en œuvre par l'une des huit organisations prestataires de services avant le 1^{er} octobre 2020. Ces statistiques sommaires sont présentées par modèle, ce qui permet une description qualitative de la distance des participantes par rapport au marché du travail et, par conséquent, de l'efficacité du ciblage de chaque modèle, comme l'illustre la figure 1 présentée plus haut dans le rapport.

NOMBRE DE PARTICIPANTES AU PROGRAMME DANS LE PROJET

Au 30 septembre 2020, 836 participantes avaient pris part aux onze interventions durant la première année du projet pilote.

Le tableau 9 présente le nombre de participantes recrutées par organisation prestataire de services. Au cours de la première année du projet pilote, la majorité (57 %) des participantes au programme ont participé au modèle 2. Étant donné que cinq des onze interventions mises en œuvre dans le cadre du projet pilote sont basées sur le modèle 2, cela n'est pas surprenant. Les participantes au modèle 3 représentent la deuxième proportion la plus élevée (24 %). Bien que le modèle 3 n'ait été mis en œuvre que par deux prestataires de services, le volume de recrutement ciblé des deux interventions était supérieur à la moyenne du projet pilote. Les participantes au modèle 1 représentent 14 % de toutes les participantes au programme et les 5 % restants correspondent au modèle 4, qui n'était proposé que par une seule organisation prestataire de services.

Tableau 9 Participation au programme

Modèle	OPS	Nombre de participantes	Pourcentage du total des participantes au projet pilote
1	Achēv, modèle 1	11	1
1	MOSAIC	12	1
1	OFE	92	11
2	ACCES	108	13
2	Achēv, modèle 2	125	15
2	ISANS	80	10

Modèle	OPS	Nombre de participantes	Pourcentage du total des participantes au projet pilote
2	CECM, modèle 2	56	7
2	YWCA, modèle 2	99	12
3	SÉO	53	6
3	CECM, modèle 3	154	18
4	YWCA, modèle 4	46	5
Total		836	100

Remarques : Les interventions ont débuté entre août 2019 et février 2020 et ont varié selon l'OPS et le modèle. Données en date du 30 septembre 2020.

PROFIL DES PARTICIPANTES

L'échantillon de participantes décrit dans ce rapport représente la population des 836 participantes au projet pilote CCNAAMV¹⁸ qui ont rejoint le projet pilote avant le 1^{er} octobre 2020. Cette section décrit certaines de leurs caractéristiques sociodémographiques telles qu'elles ont été déclarées dans une enquête de référence en ligne remplie par chaque participante avant son adhésion au programme.

La plupart des participantes ont immigré au Canada dans la catégorie économique (48 % comme demandeuse principale, 17 % comme conjointe du demandeur principal et 3 % comme personne à charge), dans la catégorie du regroupement familial (17 %), à titre de réfugiée (12 %) ou dans une autre catégorie (3 %). Cela était vrai pour tous les modèles, sauf pour le modèle 4, qui était conçu pour soutenir les réfugiées et dans lequel 93 % des participantes avaient immigré au Canada en tant que réfugiées. Une participante type (médiane) a commencé son programme 11 mois après son arrivée au Canada¹⁹ et 90 % des participantes avaient rejoint le projet pilote dans les quatre ou cinq ans suivant leur arrivée au Canada²⁰. Une proportion de 90 % des participantes au projet est âgée de 21 à 45 ans, ce qui laisse entendre que le projet pilote a réussi à cibler les nouvelles arrivantes actives sur le marché du travail. L'âge moyen des participantes au projet est de 36 ans.

¹⁸ Une seule participante au projet n'a pas rempli l'enquête de référence.

¹⁹ Douze mois pour le modèle 1; Neuf mois pour le modèle 2; Treize mois pour le modèle 3; Vingt-deux mois pour le modèle 4.

²⁰ Près des trois quarts de toutes les participantes (74 %) sont arrivées au Canada en 2018 ou plus tard.

Les participantes ont immigré de 95 pays différents. Les cinq principaux pays d'origine sont l'Inde (29 %), le Nigeria (10 %), la Chine (5 %), l'Iran (4 %) et la Corée du Sud (4 %). La répartition des participantes par pays d'origine ressemble à celle de la population générale récente des nouveaux arrivants appartenant à une minorité visible au Canada²¹. Globalement, les régions d'origine les plus courantes sont l'Asie du Sud (40 %) et l'Afrique (28 %). Une forte proportion des participantes aux modèles 1, 2 et 3 est originaire de ces deux régions, tandis que les participantes au modèle 4 sont originaires soit du Moyen-Orient (86 %), soit d'Afrique (14 %). En termes de régions d'origine, on constate une plus grande diversité parmi les participantes au modèle 2 (48 % d'Asie du Sud, 18 % d'Afrique, 14 % d'Extrême-Orient, 11 % du Moyen-Orient, 8 % d'Amérique latine et des Caraïbes et 1 % d'Europe).

Le tableau 10 présente un résumé de certaines caractéristiques sociodémographiques et d'emploi des participantes au programme. Nous examinons plus en détail ces caractéristiques, entre autres, ci-dessous.

Tableau 10 Caractéristiques de référence des participantes au programme

	Tous les modèles	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Âge (moyenne en années)	36,4	38,3	35,9	36,3	38,0
Mariée ou en union de fait (%)	78	69	83	71	78
Nombre d'enfants à la maison (moyenne)	1,0	1,0	1,0	1,2	1,3
Nombre d'adultes à la maison (moyenne)	2,1	2,5	2,2	1,9	2,0
Expérience professionnelle rémunérée au Canada (%)	45	57	40	49	47
Expérience professionnelle rémunérée en dehors du Canada (%)	92	76	95	97	78
Actuellement en emploi (%)	19	21	16	23	35
Ayant terminé une éducation sanctionnée au Canada (%)	10	12	7	19	2
Actuellement aux études (%)	9	10	6	15	7
Bénéficiaire d'une aide au revenu provinciale (%)	14	16	8	18	48
Nombre total de participantes	836	115	468	207	46

²¹ Voir <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/t002b-fra.htm>

État civil et composition du ménage

Plus des trois quarts des participantes sont mariées ou vivent en union de fait (78 %). Une proportion de 58 % des participantes ont au moins un enfant qui vit avec elles et 31 % vivent avec des enfants de moins de cinq ans. La participante type du projet pilote CCNAAMV est mariée, son conjoint travaille et elle a un enfant âgé entre 6 et 17 ans.

Langue

La langue la plus fréquemment parlée à la maison est l'anglais (36 %), suivie de l'arabe (10 %), du français (9 %) et, avec 5 % ou moins chacune, de l'hindi, du punjabi, du mandarin, du farsi, du coréen, de l'espagnol et d'autres langues. La proportion de participantes parlant anglais ou français à la maison est sensiblement plus élevée chez les participantes du modèle 3 (60 %) ²² et plus faible (18 %) chez les participantes du modèle 4.

Étant donné que la plupart des prestataires de services ont choisi d'exiger un niveau minimal de 4 ou plus aux **Canadian Language Benchmarks**, presque toutes les participantes ont déclaré être en mesure de tenir une conversation en anglais ou en français (99,5 %). Sur les onze interventions, dix ont été proposées en anglais et, par conséquent, presque toutes les participantes des modèles 1, 2 et 4 parlent suffisamment bien anglais pour mener une conversation. Cependant, la plupart ne pouvaient pas le faire en français. Une proportion de 38 % des participantes du modèle 3, qui comprend les participantes francophones de la SÉO, a déclaré être capable de tenir une conversation en anglais et en français.

Les Canadian Language Benchmarks (CLB) pour l'anglais langue seconde, et leur équivalent en français, les Niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC), décrivent 12 niveaux de compétence dans quatre compétences linguistiques primaires : compréhension de l'oral, expression orale, compréhension de l'écrit et expression écrite. Ces CLB et NCLC décrivent, mesurent et reconnaissent les compétences en langue seconde des nouveaux arrivants. Un jalon distinct est évalué pour chaque compétence linguistique. Les points de référence 1 à 4 couvrent les compétences linguistiques de base, les points 5 à 8 les compétences intermédiaires et les points 9 à 12 les compétences avancées. <https://www.language.ca/apercu-des-niveaux-de-competece-nclc-et-clb/>

Le niveau moyen aux CLB parmi toutes les participantes est de 7,5 pour la compréhension de l'écrit, la compréhension de l'oral et l'expression orale et de 7,3 pour l'expression écrite. Les figures ci-dessous montrent la variation des niveaux aux CLB dans les modèles ²³ pour chaque compétence linguistique : compréhension de l'oral, expression orale, compréhension de l'écrit et

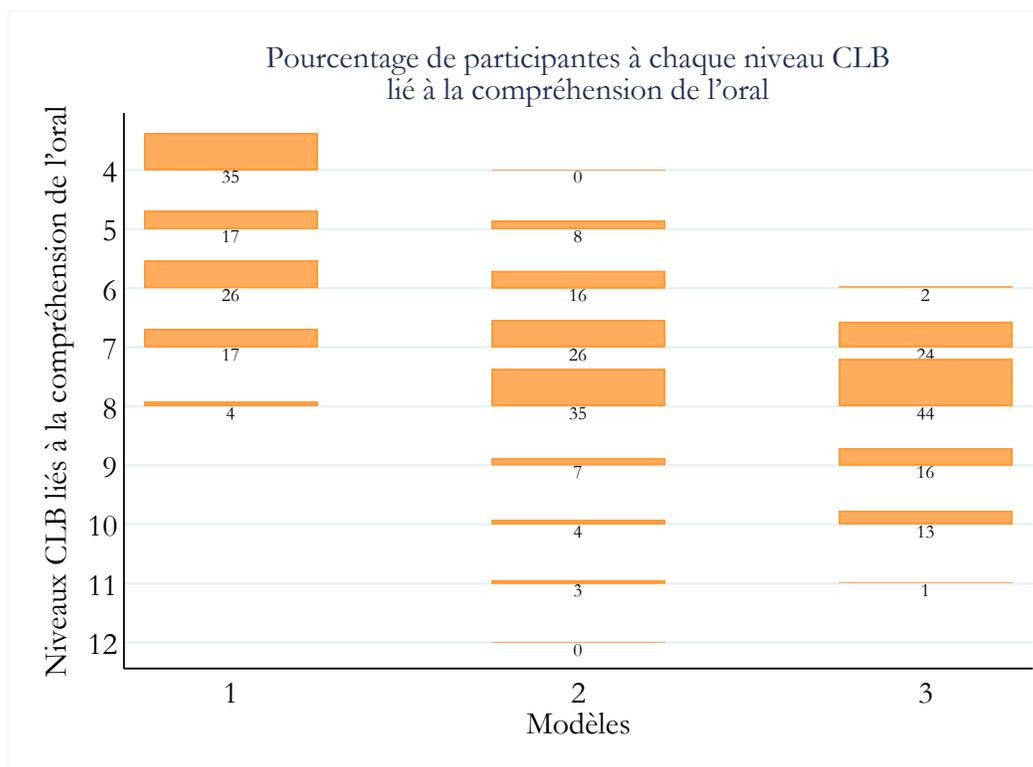
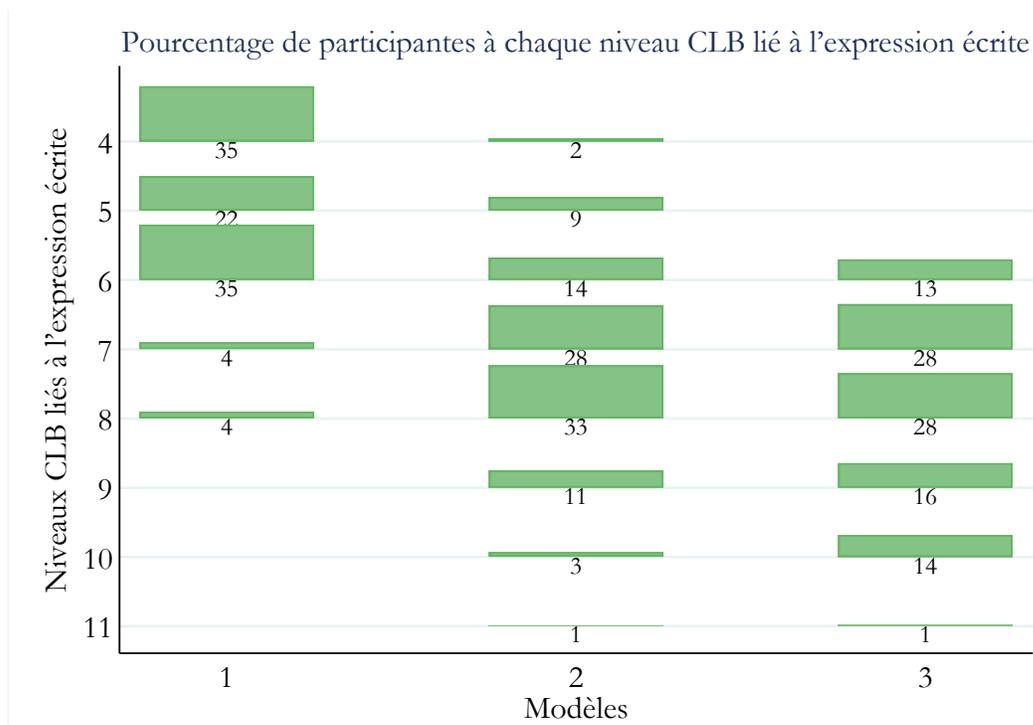
²² Près des trois quarts des participantes de la SÉO (modèle 3) parlent français à la maison (74 %).

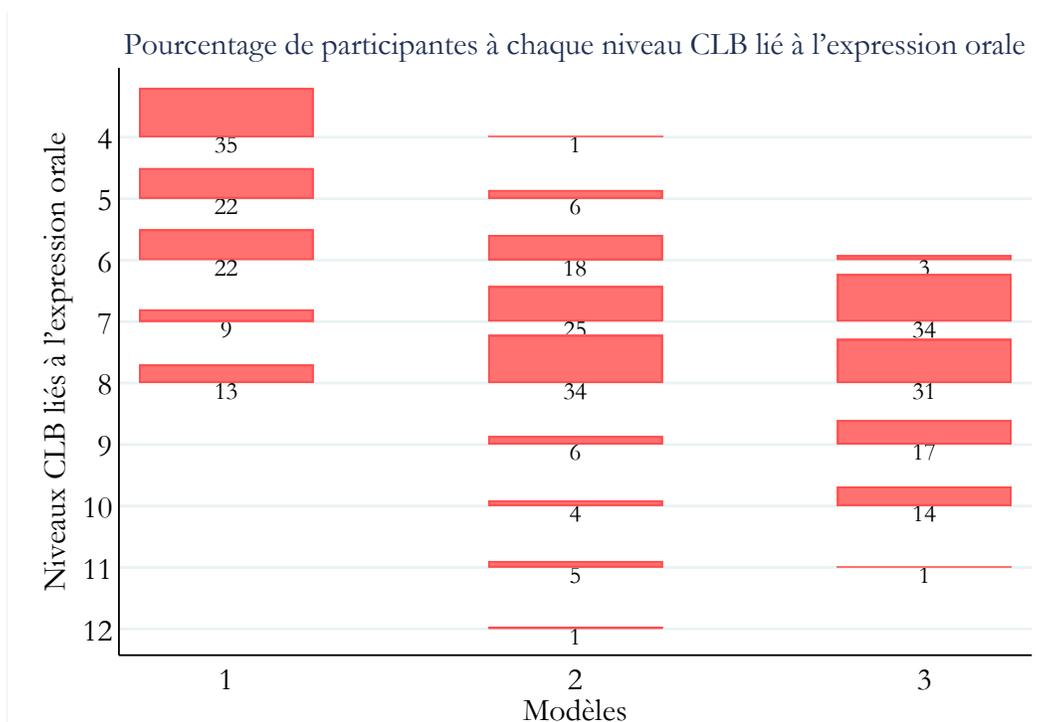
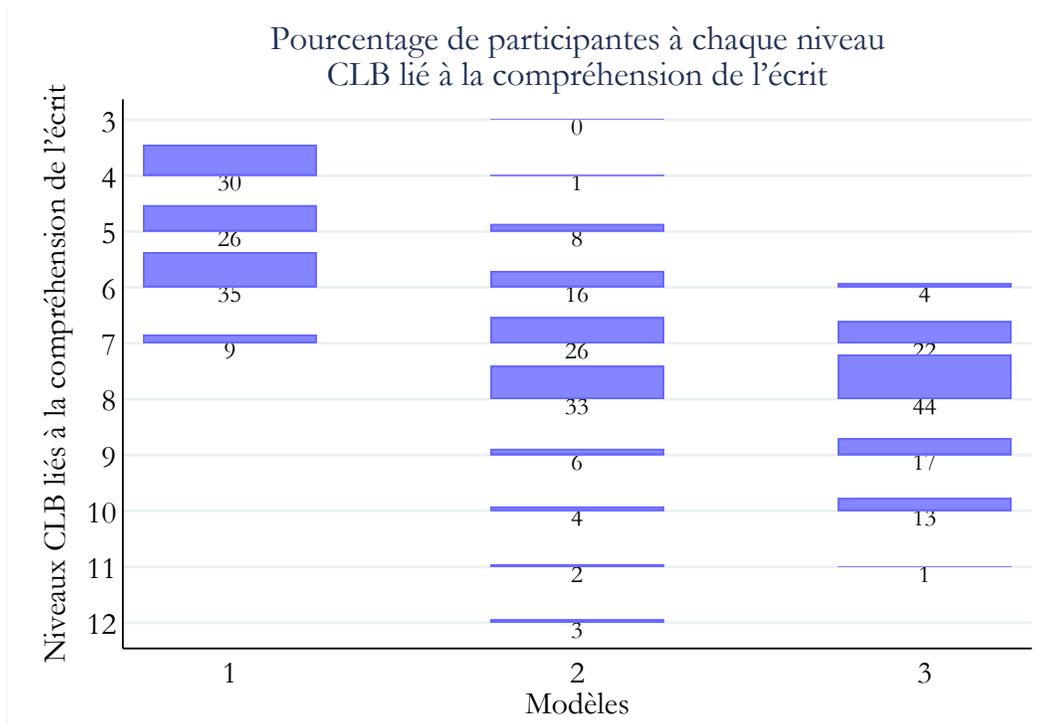
²³ Les graphiques n'incluent pas les données de CLC d'OFE (modèle 1), de la SÉO (modèle 3) et de YWCA (modèle 4), puisqu'un niveau minimal de CLC n'était pas une condition d'admissibilité; cette information n'a donc pas été collectée.

expression écrite. Les chiffres sous chaque barre représentent le pourcentage de participantes dans chaque niveau de CLB. La somme des pourcentages de chaque colonne est égale à 100 %. Tous les graphiques montrent une tendance similaire. Les participantes au modèle 1 ont les plus faibles compétences en anglais, suivies des participantes au modèle 2 et des participantes au modèle 3²⁴. Si les répartitions des niveaux de CLB se chevauchent pour toutes les compétences dans tous les modèles, le niveau de la plupart des participantes au modèle 1 se situe entre 4 et 6, alors que cette fourchette est de 7 à 8 pour le modèle 2, et de 7 à 10 pour le modèle 3. Ces niveaux sont conformes aux conditions d'admissibilité et au ciblage des participantes pour chacun des modèles en termes de distance par rapport au marché du travail.

²⁴ Ne comprend que les participantes au modèle 3 de CECM.

Figure 2 Niveaux aux CLB des participantes dans tous les domaines de compétences, par modèle





Remarques : Les graphiques ne comprennent pas les données d'OFE (modèle 1), de la SÉO (modèle 3) et du YWCA (modèle 4). Les chiffres sous chaque barre représentent le pourcentage de participantes dans chaque niveau de CLB. La somme des pourcentages de chaque colonne est égale à 100 %.

Éducation

La plupart des participantes au projet pilote CCNAAMV sont très instruites, 90 % d'entre elles ayant un diplôme universitaire obtenu à l'extérieur du Canada. Les participantes des modèles 2 et 3 ont des titres de compétences encore plus élevés : 52 % des participantes au modèle 2 et 57 % des participantes au modèle 3 sont titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme supérieur obtenu à l'extérieur du Canada, tandis que 43 % des participantes au modèle 2 et 34 % des participantes au modèle 3 sont titulaires d'un baccalauréat.

Une participante sur dix a terminé des études sanctionnées au Canada. Cette proportion est plus importante pour le modèle 3 (19 %) et le modèle 1 (12 %), et plus faible pour les participantes des modèles 2 (7 %) et 4 (2 %). Parmi les nouvelles arrivantes ayant déclaré avoir terminé des études sanctionnées au Canada, 28 % se sont inscrites à un diplôme ou à un certificat de métier, de formation professionnelle ou d'apprentissage, 12 % à une maîtrise ou à un diplôme supérieur, 10 % à un collège communautaire (deux ans) et 9 % à un baccalauréat.

Une proportion de 9 % des participantes a déclaré étudier en vue d'obtenir un diplôme ou un certificat au moment de l'enquête de référence. Ce taux varie selon les modèles, le plus faible (6 %) se retrouvant dans le modèle 2 et le plus élevé (14 %) dans le modèle 3. Parmi les participantes actuellement aux études, 26 % étudient pour obtenir un diplôme ou un certificat de métier, de formation professionnelle ou d'apprentissage, 24 % pour obtenir une maîtrise ou un diplôme supérieur, 22 % pour obtenir un baccalauréat, 15 % dans un collège communautaire et 10 % pour décrocher un diplôme d'études secondaires.

Les participantes à tous les modèles ont déclaré l'importance de la formation pour améliorer leurs chances de trouver un meilleur emploi et de gagner en confiance. Lorsque nous avons analysé les réponses sur une échelle psychosociale de réceptivité à la formation continue²⁵, 81 % de toutes les participantes étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles avaient plus de chances d'obtenir un meilleur emploi si elles suivaient une formation. En outre, 93 % d'entre elles étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'apprendre de nouvelles choses les rendrait plus confiantes. Toutefois, 43 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que l'obtention de qualifications demandait trop d'efforts²⁶. Comme la plupart des nouvelles arrivantes interrogées sont adultes, ont obtenu des diplômes universitaires et ont des enfants à la maison, il n'est pas surprenant que le temps, les efforts et le coût de l'obtention de nouvelles qualifications soient perçus comme élevés.

²⁵ L'échelle de réceptivité à la formation continue mesure une condition préalable essentielle à la réalisation des objectifs en matière d'éducation et d'emploi. Il a été démontré qu'il s'agit d'un précurseur important qui prédit ou soutient les réalisations professionnelles futures des participantes.

²⁶ Ce taux est particulièrement élevé pour les participantes au modèle 4, 59 % étant d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que l'obtention d'un diplôme demande trop d'efforts.

Compétences

Évaluations des compétences essentielles

Les compétences essentielles sont un ensemble précis de compétences qui constituent la base de l'apprentissage de toutes les autres compétences et permettent aux personnes de mieux se préparer au marché du travail, c'est-à-dire obtenir et conserver un emploi et s'adapter et réussir au travail²⁷. Comme indiqué précédemment, le modèle 2 applique le cadre des compétences essentielles élaboré par le gouvernement du Canada. Ainsi, avant de rejoindre le programme, les participantes au modèle 2 ont rempli des évaluations en ligne des compétences essentielles créées par The Essential Skills Group²⁸, ce qui leur a permis de mesurer leurs niveaux de départ puis leurs gains de compétences. Les participantes au modèle 4 ont également rempli une évaluation de compétences essentielles avant et après le programme. Dans ce rapport, nous résumons les résultats des évaluations de référence.

Les participantes aux programmes du modèle 2 (proposés par ACCES, Achév, ISANS, CECM et le YWCA) ont rempli des évaluations en ligne portant sur quatre compétences essentielles : l'utilisation de documents, le calcul, les compétences numériques et la compréhension orale. Les partenaires prestataires de services ont sélectionné les compétences à évaluer en fonction de leur programme; par conséquent, les participantes au modèle 4 n'ont rempli que l'évaluation portant sur la compréhension orale.

Le tableau 11 indique le score moyen obtenu, par prestataire de services, pour les quatre compétences essentielles mesurées initialement. Chaque compétence essentielle est mesurée sur une échelle de 500 points qui se subdivise en une échelle allant de 1 (élémentaire) à 5 (avancé)²⁹. Les évaluations des compétences essentielles de la compréhension orale et des compétences numériques utilisées pour cette étude évaluent uniquement les niveaux de compétences de 1 à 4, tandis que les évaluations de l'utilisation de documents et du calcul évaluent la gamme complète des compétences de 1 à 5. Par rapport aux autres prestataires de services du modèle 2, les scores moyens des participantes d'ACCES sont les plus élevés pour les quatre compétences essentielles. Les scores moyens des autres prestataires de services du modèle 2 sont similaires pour toutes les compétences, tandis que le modèle 4 du YWCA affiche un score moyen inférieur pour la compréhension orale, la seule compétence essentielle mesurée par ce modèle.

²⁷ Voir le lien suivant pour plus de détails sur le travail du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE) : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/alphabetisation-competenances-essentielles.html>

²⁸ <https://www.essentialskillsgroup.com/>

²⁹ Niveau 1 : 0-225, niveau 2 : 226-275, niveau 3 : 276-325, niveau 4 : 326-375 et niveau 5 : 376-500. Dans la figure 3 ci-dessous, nous subdivisons également le niveau 1 en un niveau 1 inférieur : 0-199 et un niveau 1 supérieur : 200-225.

Tableau 11 Scores moyens de l'évaluation des compétences essentielles de référence, par prestataire de services

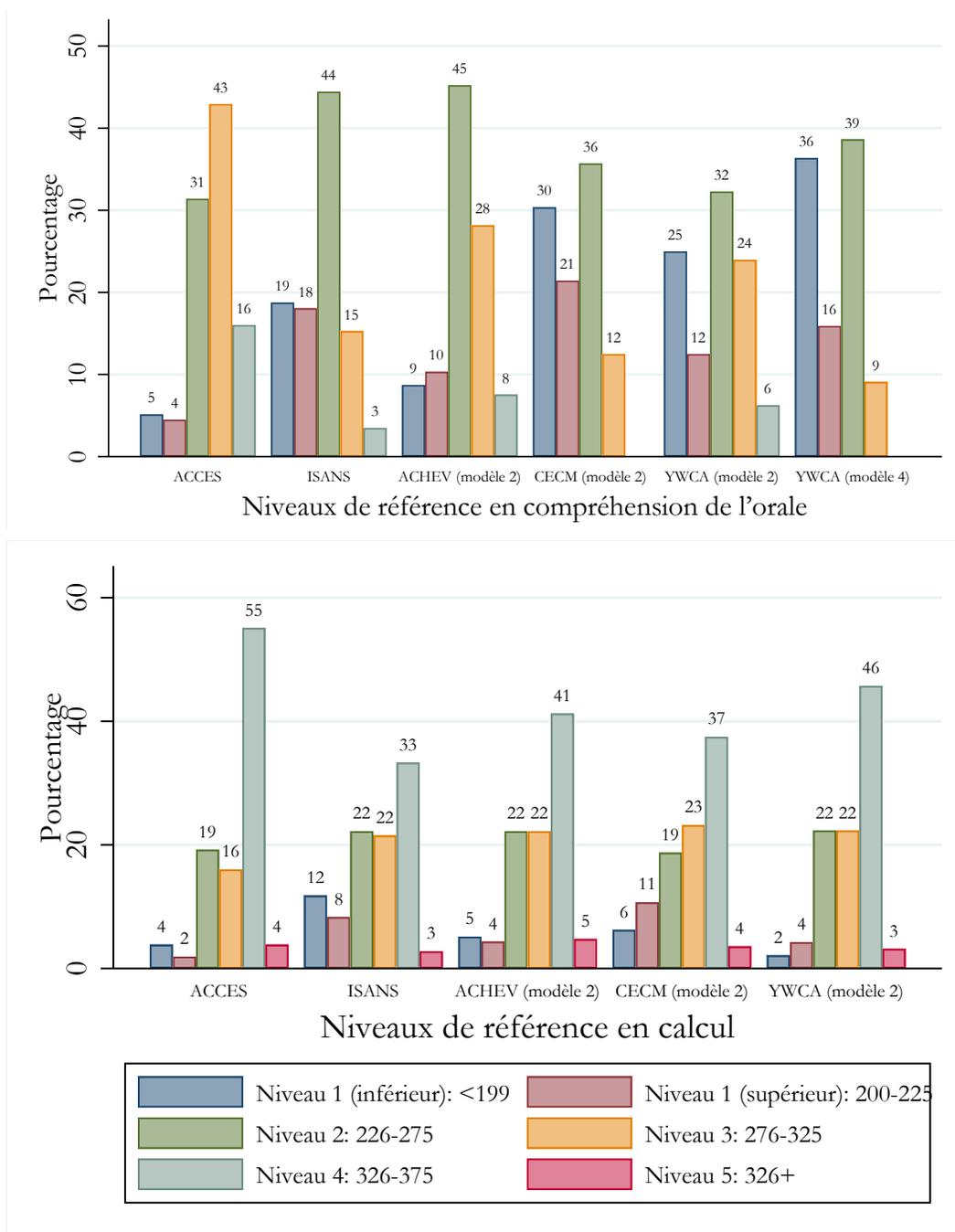
Compétences essentielles	ACCES	ISANS	Modèle 2		YWCA	Modèle 4
			ACHÈV	CECM		YWCA
Calcul	320	291	308	296	311	
Compréhension orale	279	240	260	227	243	218
Compétences numériques	309	281	294	280	289	
Utilisation de documents	280	257	269	263	268	
Nombre total de participantes	106	79	124	58	96	44

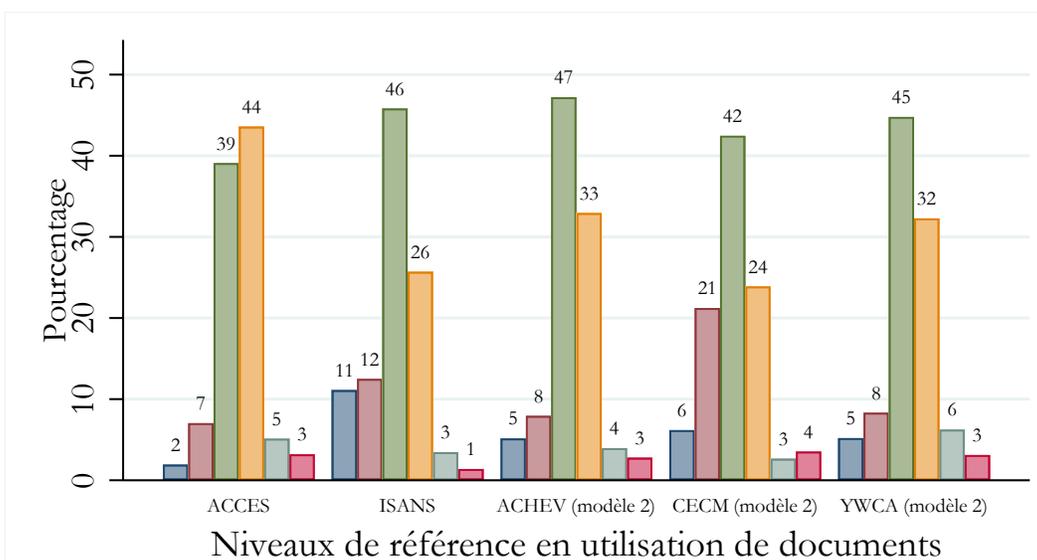
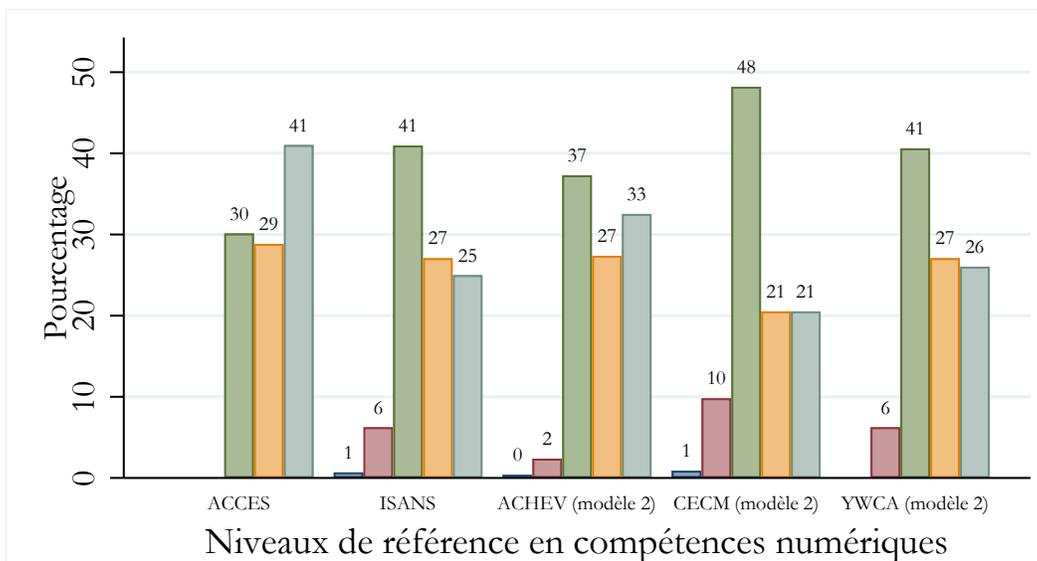
Les scores moyens seuls ne donnent pas une image complète des niveaux de compétences essentielles des participantes. La figure 3 ci-dessous présente les répartitions des niveaux de compétences de référence en calcul, en compréhension orale, en compétences numériques et en utilisation de documents pour les participantes de chaque prestataire de services. La majorité des participantes de toutes les organisations prestataires de services mettant en œuvre les modèles 2 et 4 ont des scores de référence pour l'utilisation de documents de niveau 2 ou 3, mais jusqu'à 21 % ont des scores de niveau 1. Par rapport à l'utilisation de documents, une plus petite proportion de participantes ont des scores de niveau 1 et une plus grande proportion des scores de niveau 4 pour les trois autres compétences essentielles initialement évaluées.

60 % des participantes d'ACCES ont des scores de niveau 3 ou 4 en compréhension orale. En dehors d'ACCES et d'Achèv, la proportion des participantes ayant des scores de niveau 1 inférieurs en compréhension orale est importante, (19 % pour ISANS et 36 % pour le YWCA). À l'inverse, une faible proportion de participantes a des scores de niveau 4 en compréhension orale, à l'exception des participantes d'ACCES. Ce résultat n'est pas surprenant étant donné que l'anglais n'est pas la langue maternelle de la plupart des participantes. 56 % des participantes ne parlent ni français ni anglais à la maison et 50 % sont au Canada depuis 11 mois ou moins.

Les niveaux de compétences en calcul sont plus élevés que ceux des autres compétences essentielles évaluées dans le cadre du projet pilote. Le niveau 4 est le niveau le plus courant pour les participantes des quatre organisations prestataires de services et trois quarts des participantes ont des scores de niveau 2 ou plus. Le niveau élevé de compétences en calcul des participantes est probablement lié à leur niveau d'éducation élevé.

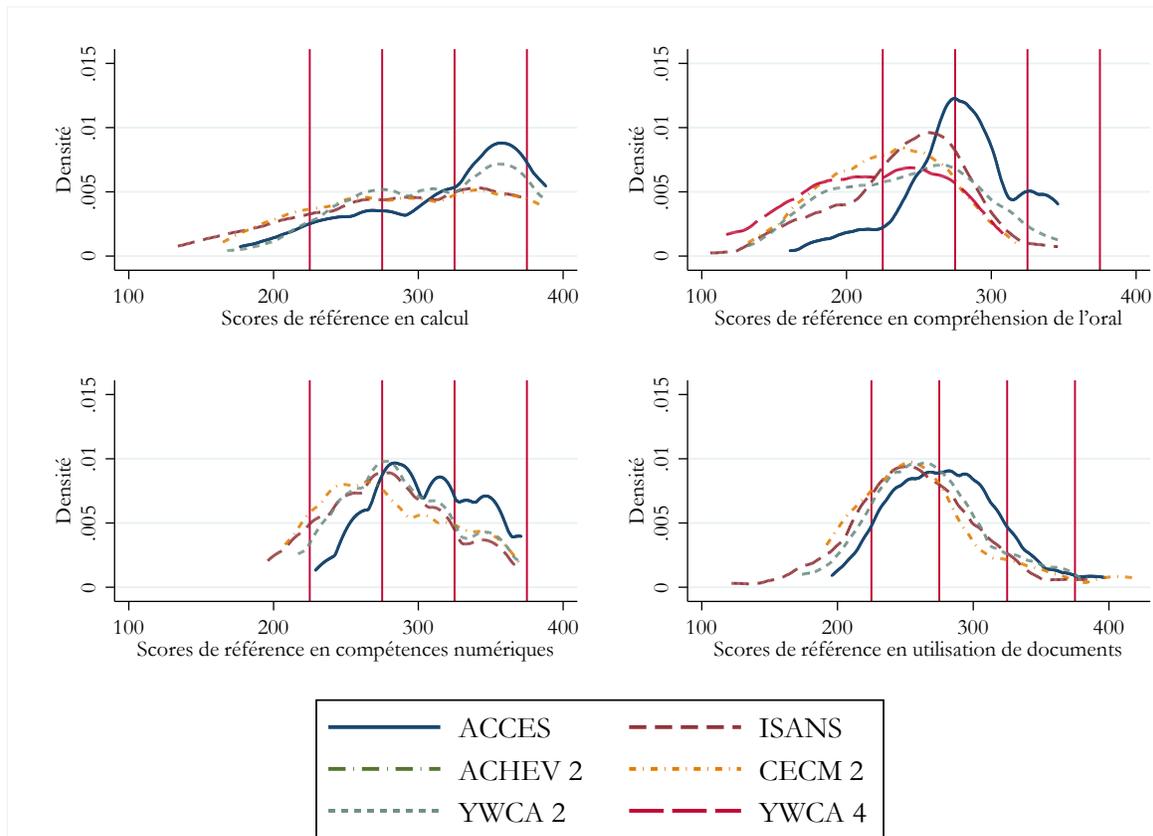
Figure 3 Répartition en pourcentage des niveaux de compétences essentielles de référence des participantes





Au lieu d'examiner la répartition des niveaux de compétences essentielles, comme dans les histogrammes présentés à la figure 3, la variabilité des scores eux-mêmes (qui vont de 0 à 500) peut être résumée dans une figure illustrant la densité de probabilité des scores (figure 4). Cela illustre les variations au sein même des niveaux, lesquelles ne sont pas prises en compte lorsqu'on examine uniquement les différences entre les niveaux. Comme on peut le voir ci-dessous, les scores obtenus pour l'utilisation de documents sont très similaires dans toutes les organisations prestataires de services, sauf pour les participantes d'ACCES qui enregistrent un pourcentage plus élevé de scores supérieurs. La répartition des scores pour les compétences numériques varie un peu plus d'un prestataire de services à l'autre, mais reste assez similaire. On observe toutefois une plus grande variation dans les scores obtenus pour la compréhension orale et la répartition des scores pour le calcul reflète le pourcentage plus élevé de participantes ayant des scores supérieurs et une plus grande variance dans les compétences en calcul parmi les participantes au sein de chaque prestataire de services.

Figure 4 Estimation par noyau des scores de l'évaluation de référence des compétences essentielles



Remarque : Les lignes verticales rouges indiquent les seuils de score entre les niveaux 1 et 4.

Compétences en mathématiques et en littérature

En plus de l'évaluation des compétences essentielles, l'enquête de référence a également porté sur les compétences autodéclarées. Les participantes aux modèles 1 et 3 qui n'ont pas rempli les évaluations de compétences essentielles ont également répondu à ces questions. Les participantes ont été interrogées sur la fréquence à laquelle elles utilisent les compétences essentielles dans leur vie quotidienne en dehors du travail. Étant donné que les compétences s'améliorent à force d'utilisation et de pratique, cette mesure autodéclarée de l'utilisation représente une approximation des niveaux de compétences. La majorité des participantes ont déclaré utiliser les mathématiques tous les jours (32 %) ou quelques fois par semaine (30 %). Environ 80 % des participantes aux modèles 1, 2 et 3 et 66 % des participantes au modèle 4 ont déclaré lire ou utiliser des informations tirées de livres en anglais tous les jours ou plusieurs fois par semaine. Lorsqu'on leur a demandé si elles écrivaient des notes, des lettres ou des courriels en anglais, la proportion de participantes ayant déclaré écrire tous les jours ou quelques fois par semaine variait selon les modèles : 94 % pour les participantes au modèle 3, 84 % pour le modèle 2, 78 % pour le modèle 1 et 63 % pour le modèle 4. La proportion des participantes déclarant utiliser quotidiennement Internet pour accéder à des sites Web en anglais allait de 65 % pour le modèle 4 à 88 % pour le modèle 3 (80 % pour le modèle 2 et 73 % pour le modèle 1). Bien que l'utilisation des compétences en mathématiques soit plus faible que celle des compétences en littérature, elles sont fréquemment utilisées par de nombreuses participantes.

Compétences en communication orale

L'enquête de référence a également interrogé les participantes sur leur confiance dans l'utilisation de leurs compétences de communication orale en anglais. Nous avons calculé un score de communication orale en anglais pour chaque participante sur la base de leur niveau de confiance autodéclaré pour mener à bien différentes activités impliquant leurs compétences linguistiques et en communication orale³⁰. Le score est calculé comme étant la moyenne des réponses à dix questions présentées sur une échelle de Likert (ou échelle d'agrément) allant de 1 à 5. Plus le score est proche de 5, plus la confiance de la participante dans ses compétences en communication orale est élevée. Sur la base des scores moyens et médians présentés dans le tableau 12, nous avons constaté que les participantes ont déclaré des niveaux de confiance assez élevés dans leurs compétences en communication orale en anglais. Il a été observé que les

³⁰ Les questions portent sur le degré de confiance des participantes dans la réalisation des activités suivantes en anglais : « Poser des questions pour obtenir des informations »; « Donner des instructions à d'autres personnes »; « Expliquer des faits à d'autres personnes »; « Suivre des instructions orales »; « Écouter d'autres personnes sans les interrompre »; « Utiliser un langage corporel approprié lors d'une conversation »; « Parler avec d'autres personnes pour planifier des activités ou résoudre des problèmes »; « Exprimer clairement mes opinions et mes idées »; « Faire une brève présentation à un petit groupe »; « Donner des commentaires ou des conseils qui aident d'autres personnes ».

participantes au modèle 3 avaient le plus haut niveau de compétences en communication orale, suivies des participantes aux modèles 2, 1 et 4. Ces différences entre les participantes aux différents modèles correspondent aux différences de niveaux aux CLB en expression orale et aux cibles de recrutement décrites précédemment.

Tableau 12 Scores moyens et médians en communication orale en anglais, par modèle

	Tous les modèles	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Score moyen	1,79	1,88	1,88	1,46	2,23
Score médian	1,7	1,9	1,8	1,2	2,3
Nombre de participantes	834	115	466	207	46

Emploi

L'objectif principal des interventions du projet pilote est d'aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible à s'intégrer sur le marché du travail. Elles s'adressent aux nouvelles arrivantes au chômage ou sous-employées, avec ou sans expérience professionnelle au Canada. La plupart des participantes avaient toutefois une expérience professionnelle à l'extérieur du Canada. Presque toutes les participantes qui ont participé au modèle 2 (95 %) et au modèle 3 (97 %) avaient une expérience professionnelle rémunérée à l'extérieur du Canada, contrairement à 76 % et 78 % des participantes aux modèles 1 et 4, respectivement.

Les nouvelles arrivantes qui n'ont pas d'expérience de travail au Canada sont considérées comme étant plus éloignées du marché du travail; par conséquent, le fait qu'une participante ait une expérience de travail au Canada aide à déterminer la pertinence des quatre modèles pour une cliente potentielle. Une proportion de 45 % de toutes les participantes a déclaré avoir eu une expérience professionnelle rémunérée au Canada (57 % dans le modèle 1, 40 % dans le modèle 2, 49 % dans le modèle 3 et 47 % dans le modèle 4). Un peu moins d'un cinquième des participantes ont déclaré travailler ou être à leur compte au moment de l'enquête de référence. Cette proportion est la plus importante pour les participantes du modèle 4 (35 %) et la plus faible pour les participantes du modèle 2 (16 %). Parmi celles qui travaillaient au début du programme, environ la moitié ont déclaré travailler à temps partiel (moins de 30 heures par semaine). Ces conclusions laissent penser qu'un nombre important de nouvelles arrivantes sous-employées ont participé au projet pilote.

Parmi les participantes qui ont déclaré être sans emploi, 70 % n'avaient pas travaillé depuis un an ou moins, tandis que 18 % étaient sans emploi depuis un à trois ans avant de répondre à l'enquête de référence. Environ 90 % des participantes des modèles 1, 2 et 3 étaient sans emploi

depuis trois ans ou moins. Pour le modèle 4, cette proportion s'élevait à 65 %, tandis que 27 % des participantes au modèle 4 étaient au chômage depuis plus de trois ans et 8 % n'avaient jamais travaillé avant de rejoindre le projet³¹. Parmi les participantes qui ne travaillaient pas au moment de l'enquête de référence, 36 % avaient déjà eu une expérience professionnelle rémunérée au Canada.

Au cours des 12 mois précédant l'enquête de référence, 11 % des participantes n'avaient pas cherché de travail. Parmi celles qui avaient cherché du travail, 80 % ont déclaré avoir eu des difficultés à trouver un emploi. Une proportion de 21 % des participantes a déclaré ne pas savoir pourquoi elles avaient du mal à trouver un emploi, tandis que 59 % ont été en mesure de nommer un ou plusieurs obstacles³². Les trois difficultés signalées les plus courantes sont les suivantes : « Mon expérience à l'extérieur du Canada n'a pas été reconnue ou valorisée. » (27 %); « Je ne connaissais personne. » (25 %); et « Mes études à l'extérieur du Canada n'ont pas été reconnues ou valorisées. » (17 %). Les difficultés liées à la recherche d'emploi sont résumées dans le tableau 13 et, comme ce tableau l'illustre, la proportion de participantes du modèle 4 déclarant avoir rencontré des difficultés est nettement plus élevée que celle des participantes des trois autres modèles pour la plupart des obstacles.

En somme, la plupart des participantes avaient déjà eu un travail rémunéré avant d'arriver au Canada, mais moins de la moitié avaient travaillé au Canada. En outre, 90 % des participantes ont déclaré que leur famille immédiate était plutôt favorable ou très favorable à ce qu'elles aient un emploi, et 81 % des participantes ont indiqué que c'était également le cas pour leur famille élargie. La majorité des participantes étaient déjà à la recherche d'un emploi avant de se joindre au projet pilote et nombre d'entre elles avaient rencontré de multiples obstacles pour trouver un emploi. Cela est particulièrement vrai pour les réfugiées participant au modèle 4. Ces conclusions laissent entendre que les participantes étaient probablement de bonnes candidates pour les modèles, car la plupart d'entre elles étaient au chômage ou sous-employés et avaient déjà entamé leur transition vers le marché du travail canadien en cherchant du travail, mais beaucoup étaient en difficulté et pouvaient donc bénéficier des programmes issus du projet pilote CCNAAMV.

³¹ Le nombre d'années sans travail peut inclure le temps sans travail avant l'arrivée au Canada.

³² 18 % de toutes les participantes ont indiqué pouvoir nommer une difficulté, 13 % en ont nommé deux, et les autres participantes ont nommé trois difficultés ou plus pour trouver un emploi.

Tableau 13 Difficultés rencontrées par les participantes dans leur recherche d'emploi, par modèle (%)

	Tous les modèles (%)	Modèle 1 (%)	Modèle 2 (%)	Modèle 3 (%)	Modèle 4 (%)
Je n'ai pas pu trouver d'emploi parce que mon expérience à l'étranger n'était pas reconnue ou estimée à sa juste valeur.	27	21	27	26	39
Je n'ai pas pu trouver d'emploi parce que je ne connaissais personne.	25	15	28	24	24
Je n'ai pas pu trouver d'emploi parce que mes études à l'étranger n'étaient pas reconnues ou estimées à leur juste valeur.	17	21	14	14	48
Je n'ai pas pu trouver d'emploi parce que je n'avais pas les compétences nécessaires.	16	17	17	9	26
Les entrevues d'emploi ont été difficiles pour moi parce que mes connaissances en matière de travail au Canada sont limitées.	16	11	17	14	28
Je ne savais pas où chercher un emploi.	14	13	14	14	22
Je n'ai pas pu trouver d'emploi parce que je n'avais pas accès à une garderie.	10	4	11	12	13
Je n'ai pas pu trouver d'emploi parce que les employeurs avaient des doutes quant à mes compétences en anglais.	9	7	10	6	28
Je n'ai pas toujours accès à un moyen de transport.	7	9	6	6	9
Je n'ai pas de copies de mes diplômes officiels.	3	2	2	2	20
J'ai été victime de discrimination en raison de ma race.	3	0	2	7	0
Je n'ai pas pu trouver d'emploi parce que je m'occupe d'un adulte.	1	2	1	1	4
J'ai été victime de discrimination en raison de mon sexe.	1	0	1	4	0
Nombre total de participantes	835	115	467	207	46

Remarque : La somme des colonnes est supérieure à 100 % puisque les participantes ont pu énumérer plusieurs difficultés rencontrées dans leur recherche d'emploi.

Préparation au marché du travail

Le projet pilote CCNAAMV vise à améliorer l'aptitude au travail des participantes potentielles et chaque modèle était destiné à de nouvelles arrivantes ayant des besoins et des niveaux d'aptitude différents. Pour mesurer l'état de préparation au marché du travail des participantes au programme avant que celui-ci ne commence, nous avons utilisé trois échelles : **clarté de la recherche d'emploi (CRE)**³³, **auto-efficacité en recherche d'emploi (AERE)**³⁴ et **auto-efficacité dans la prise de décision de carrière (AEPDC)**³⁵. Pour chacune de ces échelles, nous avons créé le score moyen des réponses aux éléments de l'échelle. Chaque réponse à un élément est une échelle de Likert allant de 1 à 5. Plus le score est proche de 5, plus la participante est préparée au marché du travail. Dans l'ensemble, les scores moyens étaient supérieurs au point médian (3), sans être au maximum, ce qui indique une marge d'amélioration potentielle que les participantes peuvent espérer combler grâce au programme. Les scores moyens des participantes avant de joindre le projet pilote étaient de 3,5 pour l'AEPDC et la CRE et de 3,1 pour l'AERE. La plupart des scores varient entre 2 et 4, ce qui laisse entendre qu'en général, les participantes ne sont ni totalement non préparées ni totalement prêtes pour le marché du travail au moment de l'enquête de référence.

Les scores moyens ne varient pas beaucoup d'un modèle à l'autre et sont présentés au tableau 14. Cependant, pour toutes les échelles, les participantes aux modèles 1 et 3 affichent les scores moyens les plus élevés, suivies des participantes au modèle 2 et au modèle 4. Par rapport aux autres groupes, les participantes du modèle 4 ont un niveau de confiance plus faible dans leur recherche d'emploi, comme mesuré par l'échelle AERE. Le fait que les participantes au modèle 1 semblent être mieux préparées à l'emploi que les participantes au modèle 2 est quelque peu surprenant. Cependant, les participantes au modèle 1 peuvent avoir d'autres obstacles à l'emploi qui les rendent plus éloignées du marché du travail, notamment des niveaux de langue inférieurs, comme indiqué précédemment.

³³ La clarté de la recherche d'emploi évalue la clarté du type d'emploi et d'employeur souhaité, ainsi que les objectifs de la recherche d'emploi.

³⁴ L'auto-efficacité en recherche d'emploi évalue la conviction que l'individu peut accomplir efficacement diverses tâches de recherche d'emploi. Source : Échelle à 10 éléments de Zikic et Saks (2009) (question 18), de Côté, Saks et Zikic (2006), de Saks et Ashforth (1999, 2000), de Caplan, Vinokur, Price et van Ryn (1989), de Kanfer et Hulin (1985) et d'Ellis et Taylor (1983). Mesurée sur une échelle de 1 à 5 où 1 = aucune confiance dans la capacité à accomplir la tâche et 5 = confiance totale dans la capacité à accomplir la tâche.

³⁵ L'échelle AEPDC évalue les croyances d'auto-efficacité quant à la capacité d'un individu à s'autoévaluer, à recueillir des informations professionnelles, à choisir des objectifs, à faire des plans pour l'avenir et à résoudre des problèmes. Source : Échelle à 25 éléments de Taylor et Betz (1983). Tiré de O'Brien (2003). Mesurée sur une échelle de 1 à 5 où 1 = aucune confiance dans la capacité à accomplir la tâche et 5 = confiance totale dans la capacité à accomplir la tâche.

En examinant de plus près la répartition des scores pour chaque échelle par modèle (figure 5), nous constatons que, si les formes de répartition diffèrent selon les modèles, il est frappant de voir à quel point elles se chevauchent. Cela indique que les participantes à tous les modèles ne diffèrent pas beaucoup en termes d'état de préparation autodéclaré au marché du travail, surtout dans le contexte des différences que nous avons notées précédemment dans leurs niveaux de langue, de compétences essentielles et autres.

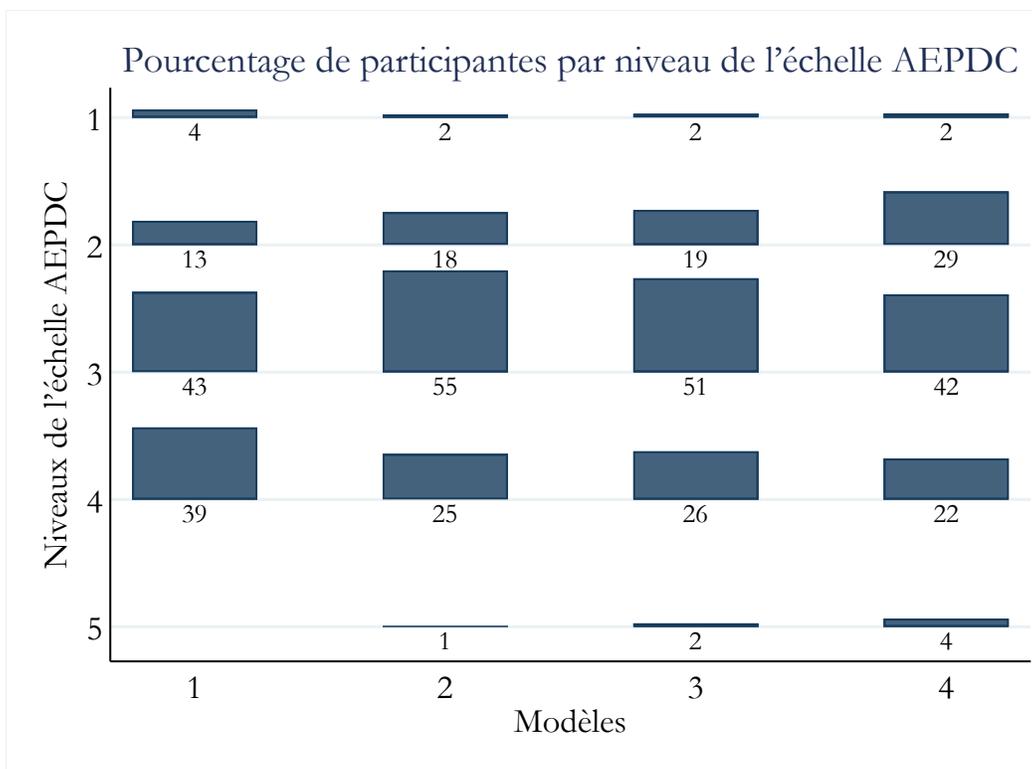
L'échelle CRE évalue la clarté du type d'emploi et d'employeur souhaité, ainsi que les objectifs de la recherche d'emploi. L'échelle AEPDC évalue les croyances d'auto-efficacité quant à la capacité d'un individu à s'autoévaluer, à recueillir des informations professionnelles, à choisir des objectifs, à faire des plans pour l'avenir et à résoudre des problèmes. L'échelle AERE évalue la conviction que l'individu peut accomplir efficacement diverses tâches de recherche d'emploi.

Tableau 14 Scores moyens de référence, par modèle

	Tous les modèles	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Score d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière	3,5	3,6	3,5	3,5	3,4
Score de clarté de la recherche d'emploi	3,5	3,5	3,4	3,6	3,4
Score d'auto-efficacité en recherche d'emploi	3,1	3,4	3,1	3,2	2,9
Nombre de participantes	840	115	468	211	46

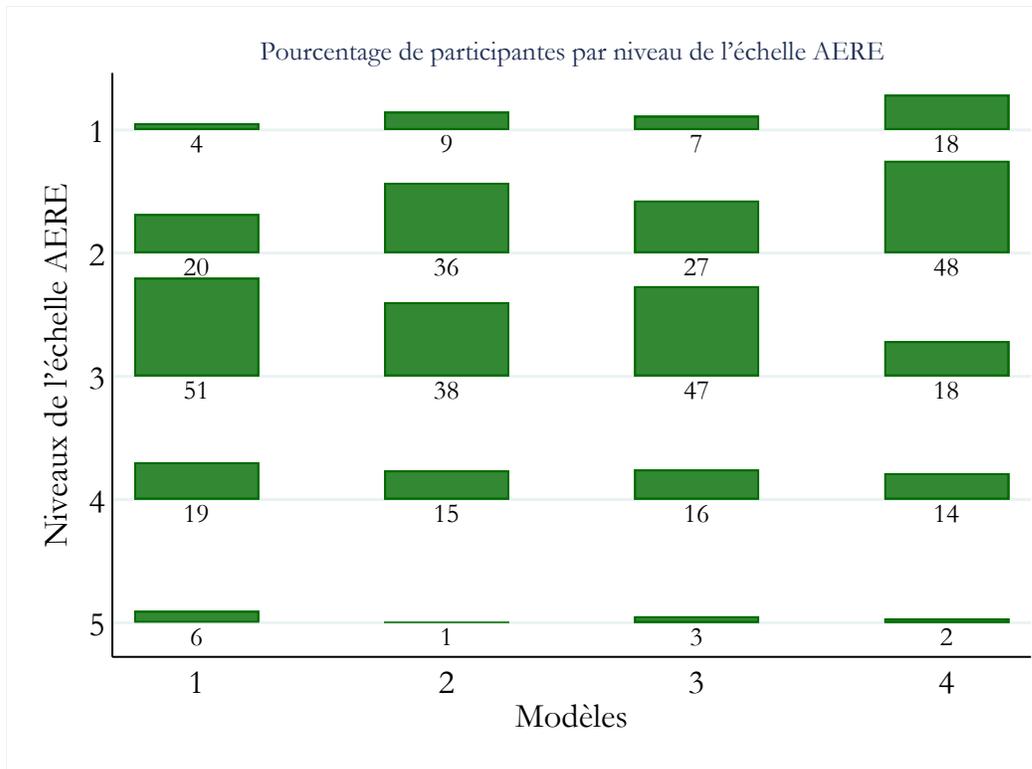
Les répartitions des scores AEPDC et AERE pour les modèles 2 et 3 sont étonnamment similaires, avec une forte concentration au milieu de la fourchette des scores. Les répartitions des scores AEPDC et AERE pour les modèles 1 et 4 sont plus dispersées, avec des proportions plus élevées de participantes aux extrémités inférieure et supérieure des scores, respectivement. Selon ces deux paramètres distincts, les participantes au modèle 1 se présentent mieux préparées à entrer sur le marché du travail, suivies des participantes aux modèles 2 et 3, puis des participantes au modèle 4.

Figure 5 Niveaux d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, par modèle



Remarques : Les chiffres sous chaque barre représentent le pourcentage de participantes à chaque niveau de l'échelle AEPDC. Par exemple, une personne dont le score est compris entre 1 et 2 aura un score AEPDC de 1 et une personne dont le score est compris entre 2 et 3 aura un score de 2, et ainsi de suite. La somme des pourcentages de chaque colonne est égale à 100 %.

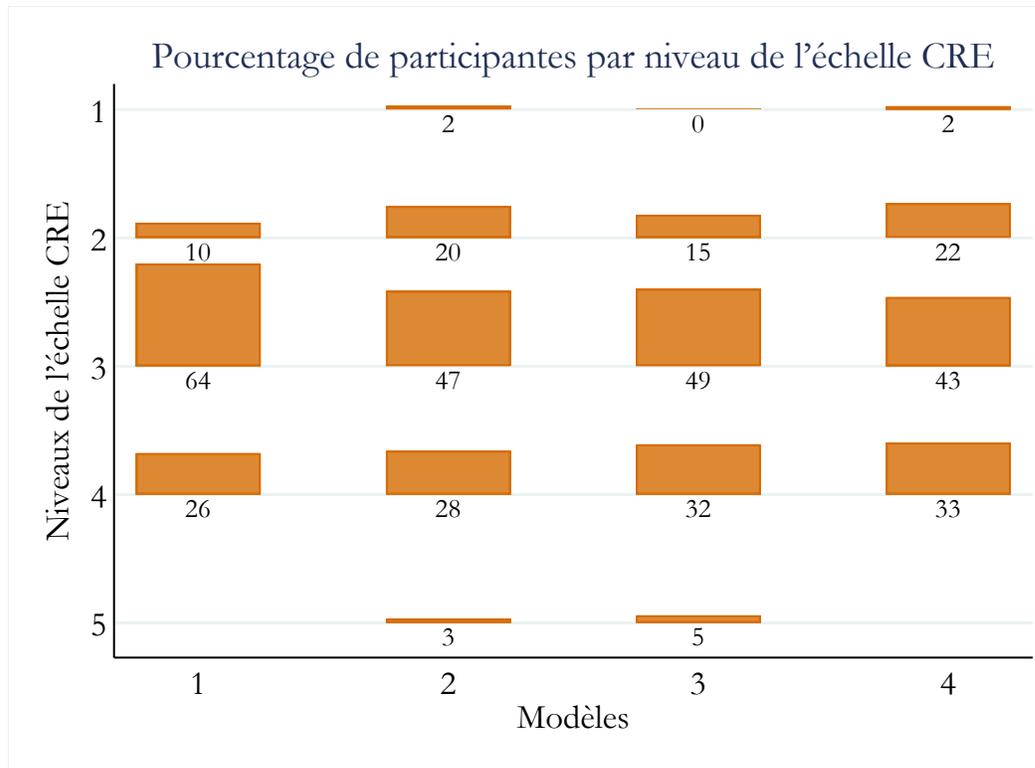
Figure 6 Niveaux d'auto-efficacité en recherche d'emploi, par modèle



Remarques : Les chiffres sous chaque barre représentent le pourcentage de participantes à chaque niveau de l'échelle AERE. Par exemple, une personne dont le score est compris entre 1 et 2 aura un score AERE de 1 et une personne dont le score est compris entre 2 et 3 aura un score de 2, et ainsi de suite. La somme des pourcentages de chaque colonne est égale à 100 %.

La répartition des niveaux de clarté de la recherche d'emploi est presque identique pour les modèles 2, 3 et 4. Pour les participantes au modèle 1, si le score moyen est similaire aux moyennes des autres modèles (autour de 3,5), la répartition des niveaux est plus fortement concentrée au niveau 3. Cela laisse entendre que le modèle 1 est un groupe plus homogène lorsqu'on examine la clarté de la recherche d'emploi de référence.

Figure 7 Niveaux de clarté de la recherche d'emploi, par modèle



Remarques : Les chiffres sous chaque barre représentent le pourcentage de participantes à chaque niveau de l'échelle CRE. Par exemple, une personne dont le score est compris entre 1 et 2 aura un score CRE de 1 et une personne dont le score est compris entre 2 et 3 aura un score de 2, et ainsi de suite. La somme des pourcentages de chaque colonne est égale à 100 %.

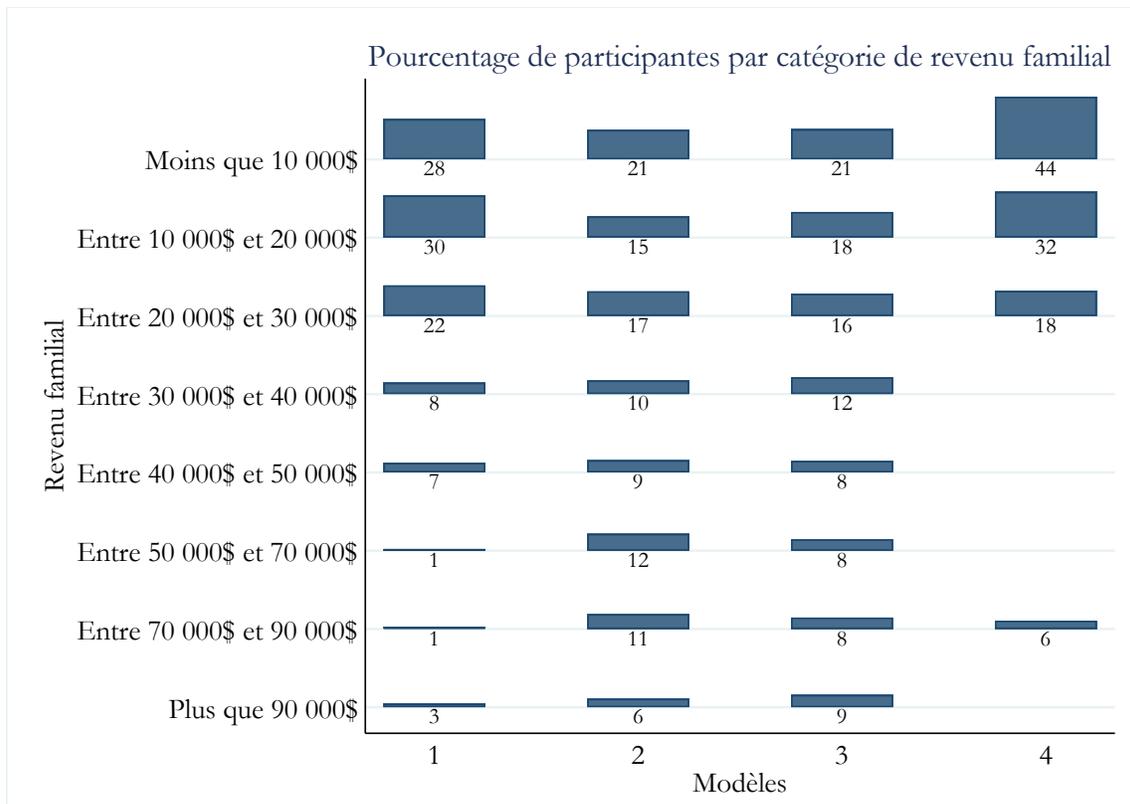
Revenu et bien-être financier

La figure ci-dessous (figure 8) montre comment la répartition du revenu familial varie selon les modèles. Les chiffres sous chaque barre représentent la part en pourcentage des participantes ayant déclaré relever de chaque catégorie de revenus avant de participer au projet pilote. La somme des pourcentages de chaque colonne est égale à 100 %. Les participantes au modèle 4 ont déclaré avoir le revenu familial le plus faible, suivies des participantes au modèle 1. Pour ces deux modèles, la répartition du revenu familial des participantes est concentrée dans les trois catégories de revenus les plus faibles, dont les revenus annuels inférieurs à 30 000 \$.

Moins de 20 % des participantes aux modèles 1, 2 et 3 ont reçu des prestations provinciales d'aide au revenu au cours des douze mois précédant l'enquête de référence, contre 46 % des participantes au modèle 4. Le modèle 4 est destiné aux réfugiées qui bénéficient de l'aide sociale. Toutefois, ce pourcentage de 46 % des participantes au modèle 4 est une sous-estimation du

pourcentage de participantes recevant une aide sociale quelconque, puisqu'il ne comprend pas les prestations reçues par les réfugiées dans le cadre du Programme d'aide à la réinstallation.

Figure 8 Revenu familial des participantes, par modèle



Espoir

Les nouvelles arrivantes arrivent au Canada remplies d'espoir pour elles-mêmes et leur famille. Les participantes à tous les modèles ont exprimé de grands espoirs pour l'avenir. En effet, 90 % sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation : « Je me considère comme quelqu'un qui a beaucoup d'espoir pour l'avenir » (figure 9). En outre, plus de 70 % des participantes étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle elles se considéraient comme des personnes ayant une grande confiance en elles (figure 10). Les participantes du modèle 1 se démarquent, 83 % déclarant avoir une grande confiance en elles, cette proportion étant moins élevée dans les autres modèles.

Figure 9 Accord des participantes avec l'affirmation : « Je me considère comme quelqu'un qui a beaucoup d'espoir pour l'avenir »

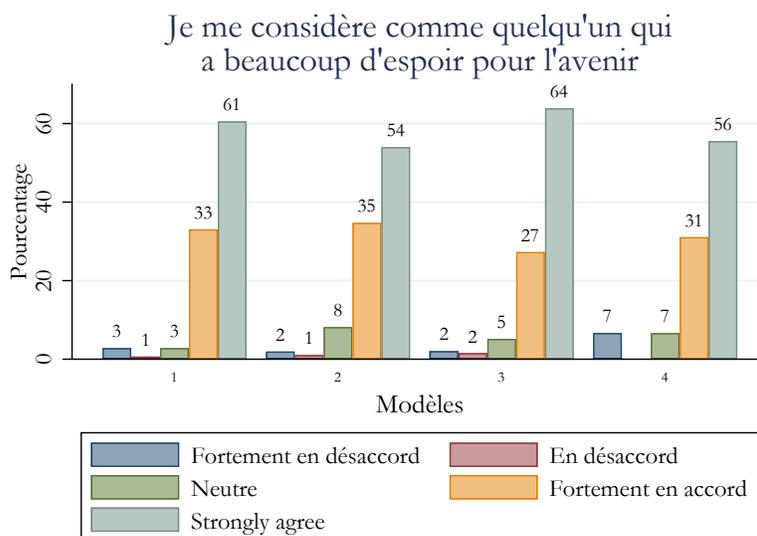
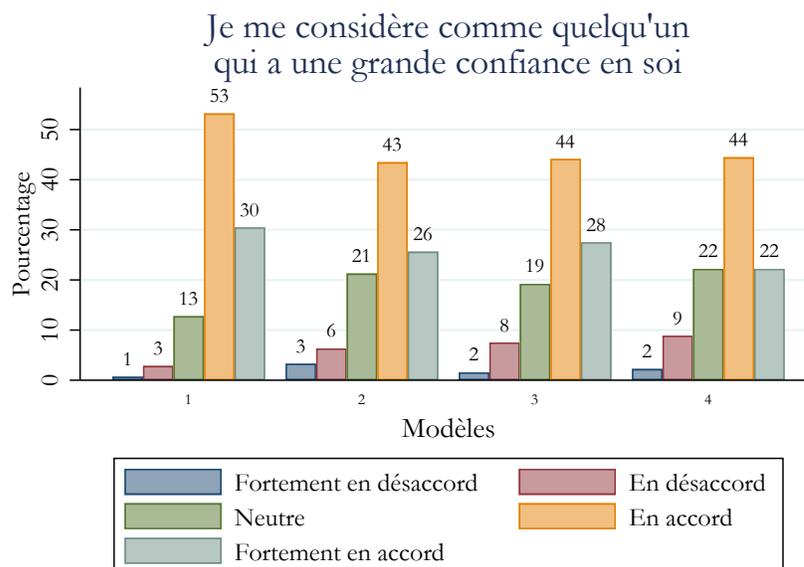


Figure 10 Accord des participantes avec l'affirmation : « Je me considère comme quelqu'un qui a une grande confiance en soi », par modèle



Dans cette section, nous avons résumé les caractéristiques sociodémographiques, de compétences et d'emploi des participantes qui ont participé à la première année du projet pilote du CCNAAMV. Ensemble, ces caractéristiques de base situent les participantes dans le continuum du marché du travail et montrent qu'avant de s'inscrire au programme, la plupart des participantes étaient confrontées à certains obstacles à l'emploi, notamment des lacunes en matière de compétences et de langue, ainsi que des difficultés liées à la recherche d'emploi et à la prise de décision en matière de carrière. La programmation du projet pilote CCNAAMV vise à éliminer ces obstacles et à fournir aux participantes les compétences, les ressources et les réseaux nécessaires à une intégration réussie sur le marché du travail canadien.

CONCLUSIONS DE LA MISE EN ŒUVRE POUR L'ENSEMBLE DES INTERVENTIONS

QU'EST-CE QUI A BIEN FONCTIONNÉ?

Dans l'ensemble, les programmes ont été mis en œuvre avec succès auprès de la population ciblée. Plusieurs des principales composantes du programme ont été jugées utiles et les participantes ont convenu que les programmes répondaient à leurs besoins. Les prestataires de services se sont rapidement adaptés à l'offre en ligne impliquée par la pandémie et le format en ligne a bien fonctionné pour de nombreuses participantes. La programmation ciblée qui rassemblait les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible a définitivement réussi à favoriser un sentiment d'appartenance et de parenté. Parmi les autres éléments du programme qui se sont avérés particulièrement efficaces, citons le soutien individualisé, l'approche par étapes clés (modèle 1) et l'accent mis sur les compétences essentielles dans le modèle 2.

Les programmes ont recruté la population ciblée

Tous les prestataires de services ont recruté des participantes qui s'identifiaient comme de nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et qui souhaitaient trouver un emploi au Canada. Les programmes ont été dispensés auprès de nouvelles arrivantes dont le niveau de compétences allait de faible à élevé. Certaines participantes avaient déjà occupé un emploi au Canada avant le début des programmes, tandis que d'autres n'avaient aucune expérience professionnelle au Canada. Les prestataires de services ont proposé des formations sur divers sujets, ainsi que des formations sur les compétences essentielles et des activités d'engagement des employeurs. Des adaptations ont été faites pour transférer le programme à un format en ligne pendant la pandémie (plus de détails dans les sections suivantes).

Les programmes ont été utiles pour les participantes, que ce soit au niveau des activités prescrites ou en termes de satisfaction des besoins des participantes.

Dans l'ensemble, les programmes ont été jugés utiles et ont répondu aux besoins des participantes. La majorité des participantes étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles avaient trouvé utiles la plupart des activités principales de leur programme³⁶. Le

³⁶ Cette question a été posée dans la première enquête de suivi réalisée après la fin des activités du programme, soit généralement trois à quatre mois après l'enquête de référence selon la durée du programme.

tableau 15 ci-dessous montre l'évaluation des participantes quant aux activités de leur programme; les activités sont classées par ordre d'utilité selon les évaluations des répondantes. Quatre-vingts pour cent ou plus des participantes à tous les modèles étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les « formations et ateliers en classe ou virtuels », les « services de développement de carrière » et le « soutien individuel du personnel » étaient des activités utiles. La « formation en milieu de travail » (pour le modèle 1), la « création d'un portfolio de compétences essentielles » et le « perfectionnement des compétences essentielles » (pour les modèles 2 et 4) ont également été bien notés. La plupart des autres activités du programme ont été jugées utiles par au moins 70 % des participantes à chaque modèle, à l'exception du « soutien par les paires » (67 % des participantes au modèle 1) et du « soutien en milieu de travail » (61 et 63 % des participantes aux modèles 2 et 3, respectivement).

Tableau 15 Évaluation par les participantes de l'utilité des activités des programmes

Activités des programmes	Tous les modèles (%)	Modèle 1 (%)	Modèle 2 (%)	Modèle 3 (%)	Modèle 4 (%)
Formation et ateliers en classe ou virtuels	90	89	90	90	100
Formation en milieu de travail	90	90			
Services de développement de carrière	89	92	89	89	91
Soutien individuel de la part du personnel	87	84	87	88	91
Création d'un portfolio de compétences essentielles	86		86		
Perfectionnement des compétences essentielles	83		82		91
Mentorat	81	87	79	82	91
Soutien par les paires	80	67	84	77	82
Aide à la recherche d'emploi	79	88	73	88	91
Activités de réseautage	74	72	71	81	73
Placement professionnel	72	70			82
Soutien en milieu de travail	64	74	61	63	73
Nombre total de participantes	372	50	225	86	11

Remarque : Les pourcentages indiqués correspondent à la proportion des participantes qui sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que l'activité était utile.

Lors des entretiens et des groupes de discussion, le personnel des programmes et les participantes ont souligné diverses composantes du programme qu'ils considèrent comme utiles. Le personnel des onze interventions a souligné l'utilité d'apprendre à rédiger un curriculum vitae et des lettres de présentation correspondant au marché du travail canadien, ainsi que d'apprendre à passer des entrevues d'embauche efficaces. Selon chaque modèle, le personnel des programmes et les participantes ont trouvé d'autres sujets particulièrement utiles pour atteindre les objectifs d'emploi des participantes :

- Modèle 1 : création de tableaux et de plans d'action; vocabulaire du milieu de travail, de la sécurité au travail, des droits des employés et du harcèlement au travail; formation propre à la profession

« ... l'une des meilleures formations a été la journée de formation sur les travailleuses de soutien direct, car elle m'a donné un avantage dans toutes les entrevues que j'ai passées. Je n'ai aucune expérience en tant que travailleuse de soutien direct dans mon pays, ce n'est même pas mon domaine, mais, grâce à la formation, je me suis sans doute sentie plus confiante pour manœuvrer sur le marché du travail, pour parler et pour très bien réussir la plupart de mes entrevues à un poste de travailleuse de soutien direct. » (Participante au modèle 1)

- Modèle 2 : création de plans d'action; démarchage par téléphone et par courriel; simulations d'entrevues; rédaction de journaux de confiance; préparation d'un argumentaire éclair; série sur l'autoleadership
- Modèle 3 : démarchage par téléphone et par courriel; simulations d'entrevues

« Une autre partie importante du programme était, à mon avis, le démarchage par téléphone. C'est très instructif de constater que chaque règle a ses exceptions, surtout quand on vient d'une culture où l'on pense que personne, dans aucune entreprise, ne s'arrêtera jamais pour vous parler. » (Participante au modèle 3)

- Modèle 4 : Technique d'entrevue STAR pratiquée lors de simulations

Les participantes ont déclaré qu'il leur avait été utile d'apprendre la culture et l'environnement de travail au Canada, car l'environnement de travail dans leurs différents pays d'origine était très différent. Les participantes se sont senties mieux préparées à naviguer sur le marché du travail canadien après avoir terminé leur programme.

Les ateliers sur la gestion des conflits, l'éthique du travail ou la diversité et l'inclusion ont également bien fonctionné, en particulier pour les modèles 1 et 2, comme l'a fait observer le personnel du programme. L'un des membres du personnel explique l'intérêt de ces ateliers de la

manière suivante : « ... ils ont vraiment permis de nouer un beau dialogue avec de nombreuses participantes qui n'avaient auparavant jamais travaillé dans une culture et un cadre de travail aussi diversifiés. Cela leur donne la possibilité concrète, dans un espace sécurisé, de poser des questions, d'apprendre ce qui est approprié, ce qui ne l'est pas, et de remettre en question d'une façon tout à fait merveilleuse certaines de leurs suppositions quant à la diversité ou certaines de leurs habitudes. »

Les programmes étaient satisfaisants et ont répondu aux besoins des participantes.

Les figures 11 et 12 montrent le degré de satisfaction des participantes à l'égard des programmes et la probabilité qu'elles le recommandent à d'autres. Sur les 378 participantes aux programmes qui avaient répondu à la première enquête de suivi en date du 30 septembre 2020, la grande majorité (95 %) a déclaré être très satisfaite ou satisfaite de leur expérience dans les programmes. Bien que la satisfaction générale à l'égard des programmes soit élevée, les participantes aux modèles 2 et 3 ont exprimé des niveaux de satisfaction plus élevés que les participantes aux modèles 1 et 4.

Compte tenu des niveaux élevés de satisfaction, 53 % des participantes ont indiqué qu'elles avaient déjà recommandé les programmes à d'autres nouvelles arrivantes et 39 % ont répondu qu'il était très probable qu'elles le recommandent. Plus de 90 % des participantes aux modèles 1, 2 et 3 ont déjà recommandé les programmes ou sont très susceptibles de le recommander. Les modèles où les participantes ont exprimé des niveaux de satisfaction plus élevés sont également ceux où elles sont plus susceptibles de recommander le programme. Si 9 % des participantes au modèle 4 ont déclaré être très insatisfaites du programme, aucune participante n'a répondu qu'elle ne recommanderait pas les programmes.

Figure 11 Satisfaction à l'égard des programmes, par modèle

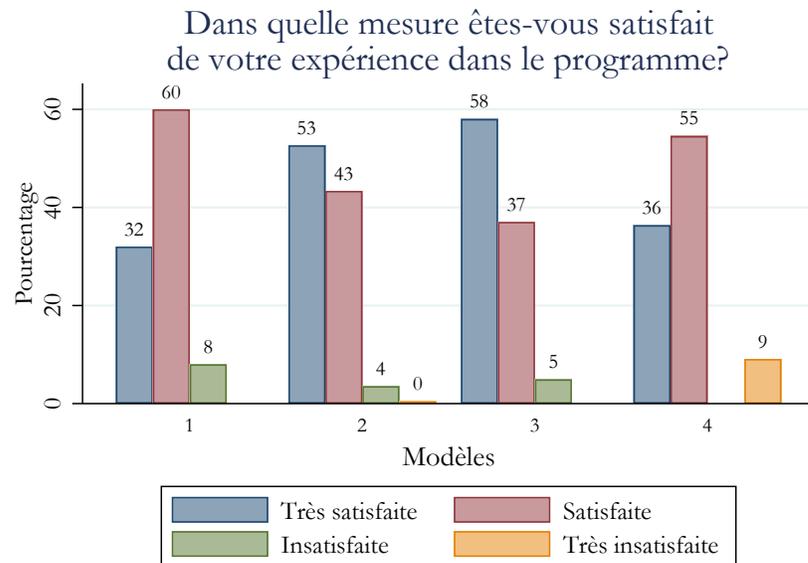
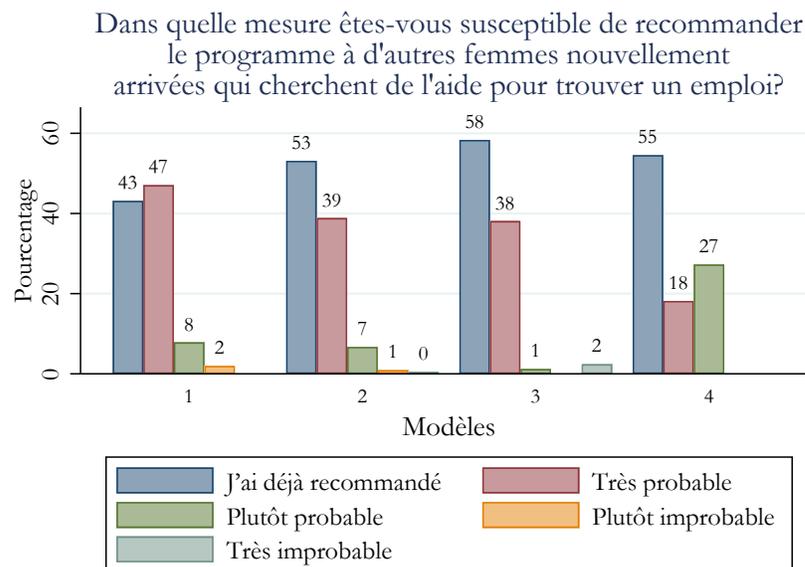


Figure 12 Probabilité de recommander les programmes à d'autres nouvelles arrivantes, par modèle



Outre le fait que les participantes sont satisfaites des programmes, le personnel des programmes a déclaré que, dans l'ensemble, les programmes répondaient aux besoins des participantes. C'était également l'avis des participantes aux groupes de discussion. Le personnel a déclaré avoir observé qu'il était avantageux pour les participantes d'apprendre à rédiger et à améliorer un

curriculum vitae et une lettre de motivation, et tout particulièrement d'apprendre à adapter un curriculum vitae à un emploi donné, ainsi qu'à améliorer leurs compétences en communication et à établir des relations avec les employeurs par le biais du réseautage. Les participantes ont appris à passer des entrevues d'embauche de manière efficace, ce qui a amélioré leur confiance pour répondre aux questions lors d'entrevues. L'apprentissage de ces compétences a aidé les participantes à atteindre leurs objectifs en matière d'emploi. Une participante a expliqué l'intérêt d'améliorer ses techniques d'entrevue :

« ... et les conseils d'entrevue, les techniques d'entrevue d'information qu'ils nous ont apprises, ça m'a vraiment aidée. En fait, cela m'a permis de ciseler ma pensée ainsi que la manière de m'exprimer et de me présenter. » (Participante au modèle 2)

Certaines participantes avaient des mentors dans le secteur qui les intéressait, ce qui leur était utile, puisqu'elles pouvaient ainsi obtenir des informations propres à ce secteur et élargir leurs réseaux. Certaines participantes ont pu décrocher un emploi dans le domaine qui les intéressait, ce qui était l'un des principaux objectifs de nombreuses participantes. Les participantes qui ont trouvé un emploi qui n'était pas dans le domaine qui les intéressait le plus en ont tout de même profité, puisqu'elles ont estimé que cet emploi était un tremplin pour atteindre leurs objectifs d'emploi.

« Et on pouvait poser des questions directes sur notre domaine. Elle a aussi dit qu'ils enverraient le CV pour moi et qu'ils me tiendraient au courant. C'est vraiment super, parce qu'on peut interagir avec eux, leur poser des questions et avoir des réponses, et ils peuvent voir notre visage. » (Participante au modèle 2)

Le programme était également bien adapté à l'emploi du temps quotidien des participantes, qui ont évoqué leurs multiples rôles au sein de leur foyer. Le programme a également permis aux participantes de mettre sur pied une routine et de rester productives, notamment pendant la pandémie, lorsqu'elles pouvaient se concentrer sur leurs objectifs d'emploi.

« Et je pense que le programme en tant que tel me responsabilise, en m'encourageant à faire tout ce que je peux chaque jour, en fonction de mes capacités, pour bien étudier le cours et pas seulement postuler à des emplois, mais postuler et chercher le poste et en savoir plus sur les entreprises, connaître le contexte des entreprises qui pourraient me correspondre et réseauter. »
(Participante au modèle 3)

Les organisations ont rapidement adapté leurs programmes à une offre en ligne.

La plupart des prestataires de services avaient déjà commencé à offrir leurs programmes en personne avant la pandémie. Lorsque les mesures liées à la pandémie ont été adoptées en mars 2020, le personnel a rapidement adapté les programmes en personne pour les diffuser en ligne. Au cours de l'année 2020, tous les programmes sont passés à une offre en ligne³⁷ et le personnel a travaillé à une adaptation continue au nouveau modèle. Le personnel a établi que Zoom était la meilleure option pour offrir le programme en ligne, en particulier pour sa fonction de division en petits groupes. Parmi les exemples d'adaptation du programme à l'offre en ligne, on peut citer l'organisation de séances de conseil individuelles sur Zoom, le remplacement des visites aux employeurs par du démarchage par téléphone ou par messagerie sur LinkedIn et la mise sur pied de moyens créatifs pour permettre aux participantes d'entrer en contact avec les employeurs, comme des panels d'employeurs virtuels.

Les organisations ont souligné que le fait de disposer d'un solide programme avant de passer à l'offre en ligne était essentiel pour la transition. Comme l'explique un membre du personnel du modèle 2, « *la base, c'est de toujours avoir un plan de programme solide. Sans cela, on ne peut pas passer à une offre en ligne.* » Pour la transition en ligne, d'autres stratégies ont consisté à écouter les commentaires des participantes afin de rendre les sessions de formation et les ateliers aussi interactifs que possible. Les prestataires de services ont également communiqué entre eux au sujet des différentes plateformes qu'ils utilisaient, des défis qu'ils rencontraient et de leur manière de les surmonter.

Le soutien encourageant et individualisé a été l'un des aspects les plus appréciés des programmes. Cependant, les participantes ont recommandé un soutien accru après les programmes.

Le personnel prestataire de services et les participantes ont indiqué que le soutien individuel et le suivi après le programme étaient des composantes très utiles, en particulier pour améliorer les curriculum vitae et les lettres de présentation pour un poste précis ou une profession envisagée, ainsi que pour soutenir le processus de recherche d'emploi. Le soutien individuel a particulièrement bien fonctionné pendant la pandémie, puisque les participantes avaient besoin de flexibilité pour gérer à la fois leur participation au programme et leurs responsabilités familiales. Certains prestataires de services ont mis en place des activités de suivi, comme les *Meaningful Conversations* (conversations constructives) du modèle 2, à l'occasion desquelles les participantes de différentes cohortes pouvaient se réunir. Ces activités ont bien fonctionné, car

³⁷ Alors que toutes les organisations prestataires de services sont passées à une offre en ligne, OFE a continué à offrir des services en personne en plus de ses services en ligne.

elles ont procuré aux participantes un « sentiment de sécurité émotionnelle », comme l'a décrit un membre du personnel.

Les participantes aux quatre modèles ont apprécié le soutien et les encouragements qu'elles ont reçus des membres du personnel, qui les motivaient à se sentir en confiance, s'intéressaient à leur vie quotidienne ou encore les interrogeaient sur leur processus de recherche d'emploi et d'entrevue. Comme l'a noté une participante, le soutien a été utile pour aller de l'avant : « *Ils nous poussent toujours à être autonomes, ils nous disent par exemple : allez-y les filles, on lâche pas, restez fortes, restez motivées, et à la fin, vous trouverez toutes un emploi et vous serez toutes bien installées ici.* » Le soutien a donc permis non seulement de mettre les participantes en contact avec des employeurs et des spécialistes, mais aussi de leur donner le sentiment d'être prises en compte. Un membre du personnel d'un programme a souligné que « *la passion, l'enthousiasme, la détermination et l'engagement* » étaient essentiels à la réussite.

Même si les participantes ont apprécié le soutien individualisé et le soutien de suivi après la fin du programme, elles ont suggéré d'intégrer davantage de ces soutiens. Bien que certaines organisations prestataires de services aient offert un soutien après leur programme, les participantes ont indiqué qu'elles auraient aimé avoir plus d'activités de suivi sous la forme de liens continus avec le personnel jusqu'à l'obtention d'un emploi ou un accès à des informations sur les événements et les opportunités à venir. D'autres ont suggéré que le soutien après les programmes pourrait inclure des activités en dehors des heures de travail pour les participantes ayant trouvé un emploi qui souhaitent rester en lien avec le programme.

La participation au programme en ligne pendant la pandémie a bien fonctionné pour de nombreuses participantes.

Bien que les programmes n'aient pas été conçus pour être offerts virtuellement, il a bien fonctionné pour de nombreuses participantes, en particulier pour celles qui avaient accès à un équipement informatique, à une connexion Internet fiable et à un espace calme pour assister aux ateliers, qui possédaient des compétences numériques pour naviguer dans l'environnement virtuel et qui avaient un niveau d'anglais adéquat.

Le passage à une offre en ligne a atténué certains des défis liés à la participation et au recrutement, notamment en termes de garde d'enfants et de transport, ce qui a permis à certaines participantes d'assister au programme et de s'y engager plus pleinement. Les participantes aux quatre modèles ont indiqué qu'elles n'ont pas eu à se soucier de trouver ou de payer une gardienne, puisqu'elles pouvaient s'occuper de leurs enfants tout en participant au programme. Toutefois, participer au programme en ligne tout en s'occupant des enfants n'a pas été sans difficulté; nous l'expliquons plus en détail dans la section « Quelles ont été les difficultés? »

Par ailleurs, la distance physique entre le domicile des participantes et le site n'était plus un obstacle à la participation au programme, puisque les nouvelles arrivantes qui n'avaient accès ni à une voiture ni aux transports en commun, ou celles qui habitaient loin, pouvaient désormais participer aux programmes. Le personnel des programmes a observé que cet obstacle était également éliminé pour les contacts avec les employeurs, puisque ces derniers n'avaient pas à se rendre sur les sites du programme et qu'ils étaient plus disposés à participer à des événements d'engagement virtuels.

Les participantes qui ont suivi leur programme en ligne ont amélioré leurs compétences numériques et ont appris à travailler efficacement depuis chez elles, ce qui leur a permis de se familiariser avec l'environnement de travail à distance actuellement adopté par de nombreux employeurs, et de s'y préparer. L'une des participantes a expliqué l'intérêt de s'exercer à travailler à domicile : « ... et pour être très honnête, le travail qu'on fait en ce moment, on le fait même de chez nous. Ça nous a entraînées à être devant un écran pendant plusieurs heures. Maintenant, quand je travaille vraiment, j'ai l'impression que j'ai déjà fait ça avant. » Le personnel des programmes a observé que, contre toute attente, la participation aux programmes en ligne n'a pas empêché les participantes de tisser des liens entre elles. De nombreuses participantes ont poursuivi leurs discussions sur Zoom après la fin des séances ou ont créé des groupes WhatsApp pour continuer à échanger en dehors des activités prescrites. Cela a facilité la création de relations entre les nouvelles arrivantes et l'établissement d'un environnement d'apprentissage favorable.

Afin d'accroître l'engagement des participantes dans la prestation des programmes en ligne, le personnel a fait observer qu'il était important d'encourager les participantes à utiliser leur webcam si possible, car le fait de se voir les unes les autres contribue à renforcer les liens et, de ce fait, l'environnement d'apprentissage. Le personnel des programmes a également jugé important de s'assurer que les participantes disposaient de ressources en dehors des programmes, comme un système de gestion de l'apprentissage, surtout si elles manquaient une séance.

Des programmes spécialement conçus pour les nouvelles arrivantes ont réussi à mettre les participantes à l'aise et à leur donner le sentiment d'être à leur place.

Comme les programmes ont été conçus expressément pour les nouvelles arrivantes et que la plupart des prestataires de service ont offert les programmes sous forme de cohortes, l'idée était de rassembler les nouvelles arrivantes et de créer des liens d'amitié. Pour certaines participantes, les rencontres facilitées par les programmes leur ont permis de rencontrer pour la première fois au Canada des personnes attachées aux mêmes principes qu'elles, et ces relations ont facilité leur intégration au Canada. Le personnel des programmes et les participantes ont observé que les nouvelles arrivantes se sentaient à l'aise pour apprendre et faire part de leurs histoires et de

leurs expériences personnelles aux autres participantes et au personnel. Les participantes se sentaient en sécurité pour raconter des histoires personnelles ou poser des questions qu'elles n'auraient peut-être pas posées dans des groupes comprenant également des hommes. Le personnel des programmes a également perçu que les participantes étaient tout à fait capables d'offrir du soutien émotionnel aux autres participantes et au personnel des programmes, de même que d'en recevoir; leur sentiment d'isolement s'en est trouvé réduit, en particulier pendant la pandémie. Comme l'explique une participante : « ... nous avons aussi eu des séances où il y avait des conversations à cœur ouvert avec nos mentors et nos superviseurs. Ils nous faisaient part de leurs propres expériences, de leurs histoires personnelles, et ça nous a vraiment aidées et encouragées à l'égard de ce besoin physiologique. »

Le fait de faire partie d'un groupe de nouvelles arrivantes a été d'un grand soutien pour les participantes, car elles ont pu « redécouvrir la foi » en elles-mêmes, tout en reprenant espoir et confiance dans leur capacité à trouver un emploi intéressant au Canada. Il était également important de faire revenir de nouvelles arrivantes qui avaient obtenu de bons résultats lors des cohortes précédentes pour qu'elles s'adressent aux participantes; en effet, « en voyant une autre femme appartenant à une minorité visible, qui a traversé l'enfer, mais qui est parvenue à se hisser au sommet, les clientes présentes dans la salle de classe se rendent compte que les choses sont possibles, alors qu'elles sont très vulnérables. »

Le fait de savoir et de sentir qu'elles n'étaient pas les seules à avoir du mal à se trouver un emploi au Canada a favorisé le sentiment d'appartenance des participantes. Les participantes se sentaient à l'aise d'apprendre avec d'autres nouvelles arrivantes dont les besoins étaient similaires, notamment pour se concentrer sur la création d'un réseau et construire leur vie professionnelle, indépendamment de leurs responsabilités familiales.

« Tout le monde est dans le même bateau. Et je pense que cela leur permet d'avoir un endroit en dehors de leur foyer, de leurs responsabilités familiales et de leurs relations pour être vraiment elles-mêmes et se concentrer sur leur vie professionnelle, se faire de nouvelles amies et s'exprimer, ce qui est difficile à la maison parce qu'elles sont très occupées à élever leurs enfants... » (Membre du personnel du modèle 2)

Le personnel a pu développer des relations utiles avec les partenaires communautaires.

Le personnel des programmes a établi des relations dignes de ce nom avec les organismes des collectivités locales, ce qui a permis à ces organismes de découvrir les programmes, de contribuer à répondre aux besoins des participantes et de soutenir le recrutement de certaines participantes. Par exemple, certains prestataires de services se sont associés à des collèges locaux

pour offrir aux participantes la possibilité de suivre des programmes de mise à niveau. D'autres se sont associés à des instituts pour aider les participantes à obtenir des certificats de manière abordable. Les prestataires de services ont également pu s'associer à des organismes communautaires pour aider les participantes et leur famille à trouver de la nourriture et d'autres produits indispensables.

Dans le modèle 1, l'approche par étapes clés a aidé le personnel et les participantes à comprendre les besoins et les objectifs de ces dernières.

L'approche par étapes clés utilisée par le prestataire de services mettant en œuvre le modèle 1 a aidé les participantes à définir leurs objectifs personnels et professionnels pour toute la durée du programme. Cette approche a également permis au personnel d'évaluer les mesures prises par les participantes pour atteindre leurs objectifs d'emploi, de contribuer à ce que les participantes relèvent les défis auxquels elles étaient confrontées dans leur placement professionnel et de constater la progression vécue par les participantes tout au long du programme. Le personnel des programmes a relevé que cette approche créait une « *pression positive* » sur les participantes qui leur permettait d'évaluer leurs objectifs et les mesures qu'elles prenaient pour les atteindre.

Pour le modèle 2, l'accent mis sur les compétences essentielles a aidé les participantes à mettre en évidence les compétences qu'elles possédaient.

De nombreuses participantes ont apprécié l'accent mis sur les compétences essentielles; cela les a en effet aidées à définir les compétences qu'elles possédaient déjà, à apprendre à transférer ces compétences à d'autres emplois et à se concentrer sur les compétences à améliorer, ce qui a contribué à accroître leur confiance en elles-mêmes. Une participante a expliqué comment les compétences essentielles l'ont aidée à trouver des opportunités d'emploi auxquelles elle pouvait postuler : « *Avant ce programme, je n'avais postulé à aucun emploi parce que je pensais que je ne pouvais pas postuler.* » Le personnel a constaté que la formation sur les compétences essentielles fonctionnait particulièrement bien pour les participantes qui cherchaient à discerner les nouvelles compétences dont elles avaient besoin ou les compétences préexistantes qu'elles devaient améliorer pour atteindre leurs objectifs d'emploi.

L'élaboration d'un portfolio de compétences essentielles a également servi d'exercice d'autoréflexion pour certaines participantes, ce qui les a ensuite aidées à rédiger un curriculum vitae ciblé. Les participantes ont par ailleurs pu bénéficier d'un retour d'information positif et constructif de la part des autres participantes et du personnel du programme sur la présentation de leur portfolio de compétences essentielles. En présentant leur portfolio de compétences essentielles, les participantes ont pu développer leurs compétences de communication, et donc leur confiance en elles.

Cependant, certaines participantes au modèle 2 ont trouvé que la formation sur les compétences essentielles ou la création d'un portfolio de compétences essentielles n'étaient pas des activités utiles pour atteindre leurs objectifs d'emploi. Certaines participantes ont estimé que l'objectif de la formation sur les compétences essentielles n'était pas clair au début du programme et que, par conséquent, elles ne savaient pas comment appliquer ce qu'elles avaient appris pour rédiger un curriculum et une lettre de motivation ou pour passer une entrevue d'embauche. En outre, certaines participantes ont eu l'impression que les employeurs ne s'intéressaient pas aux portfolios de compétences essentielles ou estimaient qu'ils ne correspondaient pas aux besoins de leur secteur. Cependant, le personnel prestataire de services a relevé que les participantes sous-estimaient la valeur de la formation sur les compétences essentielles parce qu'elles pensaient qu'elles trouveraient facilement un emploi si elles possédaient de solides compétences techniques.

Il est utile d'entendre les expériences d'autres prestataires de services, notamment pour le passage à l'offre en ligne.

La SRSA a créé une communauté de pratique permettant de rassembler les partenaires de services du projet pilote CCNAAMV afin qu'ils apprennent les uns des autres et mettent en commun leurs succès, leurs défis et leurs pratiques prometteuses. Le personnel des programmes était en contact par courriel, par téléphone ou par Zoom avec le personnel d'autres partenaires; cette communication a été utile pour avoir un aperçu de la façon dont les autres avaient structuré leur offre en ligne, de ce qui fonctionnait bien pour les participantes et des défis rencontrés. Certains prestataires de services ont adopté des stratégies d'exécution des programmes ou d'engagement des employeurs en ligne utilisées par d'autres prestataires de services et ont mis sur pied des partenariats d'orientation³⁸. En entendant les autres prestataires de services, le personnel des programmes a compris qu'il n'était pas le seul à rencontrer des problèmes de prestation des programmes ou de recrutement.

Le personnel des programmes a également apprécié les rencontres en personne ou en ligne avec d'autres partenaires des programmes, ainsi qu'avec le personnel d'IRCC et de la SRSA, car, comme l'a expliqué l'un d'entre eux, « *je pense que c'est génial parce que ça valide ce qu'on fait déjà, par exemple lorsqu'on entend d'autres personnes faire part de leur expérience* ». Grâce à ces forums en ligne, le personnel des programmes a appris différentes manières de recueillir les données et les éléments à déclarer. Tout particulièrement pour les programmes dont l'exécution a débuté plus tard, cela a permis au personnel de bénéficier d'astuces, de conseils et de connaissances d'autres prestataires de services qui offraient le programme depuis un certain temps déjà.

³⁸ Les participantes ne peuvent prendre part qu'à une seule intervention du projet pilote CCNAAMV.

Le personnel des programmes a suggéré d'organiser plus régulièrement des forums de communauté de pratique, en particulier pour échanger sur les effets de la COVID-19 sur la prestation des programmes, les changements apportés, les ressources qui pourraient être mises en commun et la manière dont les prestataires de services utilisent leur budget.

QUELS ONT ÉTÉ LES DÉFIS ET COMMENT ONT-ILS ÉTÉ SURMONTÉS?

Si, dans l'ensemble, la mise en œuvre des programmes a été réussie, plusieurs défis se sont manifestés, notamment des défis liés au recrutement en raison de la pandémie. Le format en ligne a rendu difficile la participation d'un sous-ensemble de participantes, notamment celles qui avaient un niveau plus faible de compétences linguistiques et numériques et celles qui ne disposaient pas de l'équipement informatique nécessaire. Il a également été difficile de nouer le dialogue avec les employeurs, en particulier pour les programmes guidés par la demande. Les composantes du projet pilote liées à la garde d'enfants et à la recherche ont également amené leur lot de défis.

La pandémie a entraîné de nombreux défis pour les participantes, le personnel et la prestation des programmes, notamment en ce qui concerne le soutien aux participantes pour l'obtention d'un emploi.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des difficultés dans l'exécution des programmes, notamment en termes d'aide aux participantes pour trouver un emploi, ainsi que des difficultés personnelles pour les participantes et le personnel des programmes. Du côté de la prestation des programmes, le personnel des programmes a indiqué un changement au niveau des opportunités d'emploi, notamment une réduction du nombre d'opportunités pour les participantes, et des difficultés à planifier des événements ou des opportunités d'emploi pour l'avenir. Avec une forte réduction des opportunités d'emploi, en particulier au début du confinement pour freiner la propagation de la COVID-19, les participantes n'ont pas pu trouver de postes vacants dans les domaines qu'elles souhaitaient. Le personnel des programmes s'est efforcé d'aider les participantes à trouver des opportunités d'emploi transitoire afin qu'elles puissent au moins avoir une première expérience de travail au Canada, acquérir de nouvelles compétences et tisser de nouveaux liens. Certaines participantes qui avaient trouvé un emploi ou des possibilités de placement avant la pandémie n'ont plus pu travailler après la fermeture des entreprises et le gel des embauches. Étant donné que certains volets de la formation n'étaient possibles qu'en personne, comme la formation de deux semaines sur les compétences techniques dans l'industrie du nettoyage, le nombre de participantes qui pouvaient y participer a diminué en raison des restrictions relatives aux rassemblements et le personnel du programme n'a eu d'autre choix que de réduire le nombre de participantes dans une cohorte. Le personnel des programmes s'est

efforcé de gérer la déception et la frustration des participantes en essayant de les mettre en contact avec d'autres organismes et employeurs.

Il a constaté le changement de priorités des participantes. Plutôt que de rechercher un emploi, elles privilégiaient leurs enfants et leur famille, ainsi que leur sécurité. De nombreuses participantes ont souffert d'anxiété en raison de la COVID-19, ce qui les empêchait de s'engager pleinement dans les programmes, comme l'a expliqué un membre du personnel du modèle 2 : « ... et lorsque vous avez cette préoccupation, il vous est plus difficile de vous concentrer sur autre chose. » Le personnel des programmes s'est efforcé d'encourager les participantes et de leur faire comprendre que, si elles respectaient les directives en lien avec la COVID-19, elles pouvaient rester en sécurité et travailler. Le personnel des programmes a également constaté que les participantes qui avaient terminé les programmes n'avaient plus de contacts réguliers avec les autres participantes ou le personnel. Ce manque de contact signifiait que les participantes n'utilisaient plus autant l'anglais que durant leur programme, lorsqu'elles parlaient avec les autres participantes et le personnel. Les compétences en anglais des participantes ont diminué et, par conséquent, comme l'a expliqué un membre du personnel du modèle 2, « être capable de s'exprimer lors d'une entrevue devient un défi ».

Le personnel des programmes a dû consacrer plus de temps et d'énergie pour aider les participantes à naviguer dans l'environnement en ligne. Le personnel a subi un certain stress dû à la nécessité d'adapter le format des programmes, notamment une charge supplémentaire pour soutenir les participantes au-delà de leurs besoins en matière d'emploi ou des difficultés à séparer le travail de la maison. Les responsables des programmes ont remédié à l'épuisement professionnel en assouplissant les horaires de travail du personnel. Pour les quelques prestataires de services qui sont revenus à une offre en personne pendant une courte période, de nouvelles modifications ont dû être apportées, comme la réduction du nombre de participantes présente simultanément dans le laboratoire informatique, ce qui a nécessité plus de temps que prévu pour animer les ateliers ou réaliser les activités de recherche.

La composante en ligne des programmes a rendu difficile la pleine participation d'un sous-ensemble de participantes.

La participation au programme offert en ligne a ajouté des défis à un sous-ensemble de participantes, à savoir les participantes ayant une faible maîtrise des langues officielles ou de faibles compétences numériques, celles qui ne disposaient pas de l'équipement ou de l'espace nécessaire et celles qui devaient s'occuper de leurs enfants. Bien que les obstacles à la recherche d'une solution de garde d'enfants aient été réduits puisque les participantes pouvaient participer au programme depuis chez elles, il leur était difficile de jongler avec les responsabilités familiales tout en participant aux activités. Les participantes avaient du mal à se concentrer ou à suivre le déroulement des activités, comme l'a expliqué l'une d'entre elles, qui devait avoir « un œil sur

l'ordinateur et l'autre sur son fils ». D'autres participantes ont trouvé difficile de rester assises devant l'ordinateur pendant de longues périodes de temps : « ... ça me grillait le cerveau, parce que, quand on travaille vraiment, quand on est vraiment au travail, on est dans un lieu physique, on peut se lever et faire une pause ou boire un verre d'eau. Mais quand on est dans un appel Zoom, ça n'arrête pas, alors on ne peut même pas se lever parce que sinon, on manquerait quelque chose. »

Certaines participantes avaient également un accès limité à un espace calme, en particulier si leur partenaire ou d'autres membres de la famille se trouvaient dans la même pièce. Les participantes ont utilisé des arrière-plans sur Zoom pour réduire les distractions, se sont mises en sourdine ou ont trouvé d'autres méthodes pour créer un espace calme. L'accès limité à des ordinateurs ou à des portables ainsi qu'une mauvaise connexion Internet étaient des problèmes courants. Certaines participantes ont éteint leur caméra pour mieux stabiliser leur connexion Internet, mais comme les autres participantes ne pouvaient plus les voir, cela a nui à l'interaction. Quelques programmes ont lancé un programme de prêt d'ordinateurs afin que les participantes qui n'avaient pas accès à cet équipement puissent quand même participer.

La communication avec les participantes en ligne et à distance a constitué un autre défi. Le personnel des programmes a eu des difficultés à parler avec les participantes par téléphone ou par courriel, ainsi qu'à dispenser la formation sur Zoom, car il était plus difficile de transmettre des informations en ligne qu'en personne, surtout avec les participantes qui n'avaient pas une bonne maîtrise des langues officielles. Certaines participantes n'avaient que peu ou pas d'expérience dans l'utilisation des divers appareils ou plateformes technologiques, ce qui a exigé des efforts importants de la part du personnel des programmes pour les soutenir individuellement. Cependant, à la fin des programmes, les participantes avaient développé et amélioré leurs compétences numériques, et le personnel des programmes a observé un sentiment d'accomplissement chez les participantes.

De nombreux prestataires de services ont rencontré des difficultés de recrutement, principalement en raison de la COVID-19.

En raison de la pandémie de COVID-19, les prestataires de services du projet pilote ont eu des difficultés à recruter des nouvelles arrivantes pour les programmes. En raison des restrictions de déplacement imposées par la pandémie, le personnel a constaté qu'il y avait moins de nouveaux résidents permanents qui entraient au Canada, ce qui réduisait le bassin de candidates potentiellement admissibles. Le personnel a entendu dire que certaines participantes potentielles ne voulaient pas non plus travailler hors de chez elles pendant la pandémie, par crainte de contracter la COVID-19 ou de la transmettre à leur famille. Cette inquiétude les a empêchées de participer aux programmes, car elles ne cherchaient pas à trouver un emploi. Le personnel des programmes du modèle 4 a fait état d'un obstacle bien particulier au recrutement des nouvelles

arrivantes pour les programmes, puisque celles-ci ne voulaient pas renoncer à leur aide au revenu ou à la PCU, surtout en ces temps incertains. Comme l'explique un membre du personnel, « ... parce que beaucoup de femmes n'ont pas vraiment envie de sortir, qu'elles veulent garder leurs enfants à la maison, soutenir leur famille et continuer à recevoir le soutien du gouvernement. »

Le personnel du programme et les participantes ont souligné la nécessité d'annoncer et de promouvoir largement les programmes par le biais de Facebook, de LinkedIn et d'autres plateformes de médias sociaux. L'établissement de liens avec les organismes communautaires locaux était également essentiel pour rejoindre les nouvelles arrivantes, qui n'utilisent pas toutes les médias sociaux, de même que les nouvelles arrivantes des régions éloignées.

Il a été difficile d'élaborer des programmes qui répondent aux divers besoins, objectifs d'emploi et intérêts sectoriels des participantes.

Étant donné que le continuum d'interventions ciblait les nouvelles arrivantes qui se trouvaient à différents stades de leur intégration sur le marché du travail, les programmes n'ont pas répondu aux besoins individuels ou aux objectifs d'emploi de chaque participante. Au sein de chacun des programmes, les besoins des participantes étaient également variés et il était donc difficile pour les séances de groupe de répondre aux besoins individuels de toutes les participantes. Pour atténuer ce problème, le personnel des programmes a fourni un soutien individualisé aux participantes afin de répondre à leurs besoins spécifiques. Par exemple, lors de séances individuelles, le personnel a répondu à des questions spécifiques liées à la situation de la participante ou à son parcours professionnel par rapport à la profession envisagée.

Bien que, dans la plupart des cas, les programmes aient offert aux participantes la possibilité d'entrer en contact avec des employeurs, certaines participantes ont laissé entendre qu'il fallait davantage de contacts avec les employeurs de leur domaine. En raison de la pandémie, il a également été difficile pour les participantes d'entrer en contact avec les employeurs.

La plupart des programmes comprenaient des activités d'engagement des employeurs dans le cadre desquelles les participantes étaient mises en relation avec des employeurs. Certaines participantes ont déclaré avoir établi de solides relations avec les employeurs par le biais d'événements d'engagement en personne ou en ligne, tels que des simulations d'entrevues, des panels ou des salons de l'emploi avec des employeurs de différents secteurs, des entrevues d'information et des événements de mentorat. La participation aux activités d'engagement des employeurs a permis aux participantes de développer leur réseau, de gagner en confiance pour parler aux employeurs et d'obtenir des informations sur les secteurs qui les intéressent. Comme

l'a expliqué une participante au modèle 1, « *je trouve que la meilleure partie du programme, c'était la possibilité d'inviter ces employeurs et d'apprendre à les connaître, de leur poser des questions; par la même occasion, ces employeurs donnaient des conseils sur la façon d'être embauché.* » Certaines participantes se sont vu proposer des entrevues d'embauche ou un emploi directement par le biais de panels, de salons de l'emploi ou d'entrevues d'information. Les participantes ont bénéficié de la présence de mentors ou de champions dans le programme, et certaines ont trouvé un emploi grâce à ceux-ci.

Cependant, toutes les participantes n'ont pas trouvé les possibilités d'engagement des employeurs utiles dans leur recherche d'emploi. L'une des principales insatisfactions concernant les activités de mise en relation avec les employeurs est le manque d'occasions d'interagir avec eux. Par exemple, les participantes ont indiqué que les événements de mentorat à la chaîne étaient trop courts ou pas assez fréquents. D'autres participantes ont trouvé qu'elles ne pouvaient pas établir de contacts personnels avec les employeurs lors des salons de l'emploi, car ceux-ci faisaient une présentation et ne parlaient pas aux participantes de façon individuelle. Une participante a expliqué : « *Ils [les employeurs] ne parlent pas aux participantes, et ils ne m'ont pas vue. Ils n'ont pas vu mon visage, ils n'ont pas vu mon nom. Ça ne nous aide pas. Ce n'était pas très utile. Ils ont juste fait une présentation avec une vidéo, et l'animateur a posé des questions. Ce n'était pas très utile pour rencontrer les employeurs.* »

Les participantes aux programmes qui n'étaient pas conçus pour être propres à une profession ont indiqué qu'elles souhaitaient avoir des contacts avec des employeurs propres à une profession afin de pouvoir poser des questions précises et d'établir des réseaux. Pour atténuer ce problème, le personnel des programmes a aidé les participantes à entrer en contact avec des employeurs ou des professionnels dans le domaine qui les intéressait via LinkedIn ou par d'autres moyens.

Le contact avec les employeurs a été difficile, en partie à cause de la pandémie.

La pandémie a posé des difficultés au personnel des programmes en termes de collaboration avec les employeurs, en particulier au début de la période de confinement, car les priorités des employeurs ont changé et ils ont naturellement fait passer leur organisation et leurs propres employés en premier. Comme l'a souligné un membre du personnel d'un programme, « *il y a sans doute eu une période d'environ un mois et demi, juste au moment de l'arrivée de la COVID, pendant laquelle je n'ai pas du tout été en mesure de faire collaborer les employeurs.* » Alors que les employeurs commençaient lentement à trouver leur équilibre sur fond de pandémie, le personnel des prestataires de services a continué à les contacter sur LinkedIn et par courriel pour les inviter à des événements.

Le personnel a souligné l'importance de rester en lien avec le marché du travail et les employeurs pour deux raisons principales. Premièrement, le personnel a observé que les demandes du marché du travail évoluaient sans cesse pendant la pandémie. Le personnel a constaté pendant la pandémie une augmentation de la demande pour les emplois dans les secteurs du commerce de détail, du service à la clientèle, de la fabrication, du nettoyage et de l'assainissement. En connaissant les demandes du marché du travail, le personnel a ajusté leurs programmes pour mieux répondre à ces besoins. Il y avait également une demande pour des personnes ayant une expérience en éducation ou bilingues.

Deuxièmement, les intérêts et les priorités des employeurs changeaient sans cesse. Avant la pandémie, les employeurs étaient disposés et enthousiastes à l'idée de parler avec le personnel des programmes. Alors que les employeurs souhaitaient toujours soutenir les programmes pendant la pandémie, le personnel des programmes a éprouvé de grandes difficultés à obtenir de leurs nouvelles, en particulier au cours des premiers mois des restrictions liées à la pandémie, alors que les employeurs devaient gérer les licenciements et les changements dans leur environnement de travail.

Le personnel des programmes a observé que l'une des approches clés pour faire collaborer les employeurs était de les sensibiliser aux compétences et à l'expertise favorisées par les programmes. Il a également été important de définir les demandes du marché du travail, les besoins de l'employeur et ce que les employeurs recherchent chez un employé pour faire collaborer les employeurs, car cette approche a permis aux participantes de repérer les compétences spécifiques qu'elles devaient développer et améliorer pour répondre aux besoins des employeurs. Le personnel des programmes a fréquemment organisé un grand nombre d'événements de recrutement et d'activités d'engagement des employeurs afin de renforcer les relations avec ces derniers et de faire connaître les programmes. Quelques membres du personnel ont reconnu l'importance d'avoir une personne désignée pour assurer la liaison entre le prospecteur d'emplois et l'employeur afin de se concentrer sur l'établissement de relations avec les employeurs et de trouver des opportunités pour les participantes.

Il a été difficile de trouver des placements professionnels répondant aux besoins des participantes, des employeurs et des programmes.

Les programmes basés sur les modèles 1 et 4 comprenaient une composante de placement professionnel. Si les placements professionnels ont bien fonctionné pour certaines participantes, d'autres participantes et le personnel des programmes ont eu du mal à trouver un placement professionnel adapté. Les offres de placement professionnel ne correspondaient pas toujours aux attentes ou aux besoins du personnel des programmes ou des participantes. Par exemple, les participantes de la première cohorte de MOSAIC se sont vu proposer par les employeurs des postes occasionnels, au lieu de placements à temps plein ou à temps partiel comme prévu. Les

postes occasionnels ne convenaient pas à de nombreuses participantes, car ils ne leur offraient pas d'heures de travail stables ni de stabilité financière. Comme l'explique un membre du personnel d'un programme : « *nous avons également constaté que, dans la première cohorte, il y avait des mères célibataires, et encore une fois, ce placement professionnel occasionnel est vraiment compliqué et difficile à gérer pour elles. Je dirais que l'argent y est pour beaucoup, mais aussi leur disponibilité, parce qu'elles travaillent tout en devant gérer la garde de leurs enfants.* »

Certains membres du personnel des programmes et certaines participantes ont constaté que les employeurs hésitaient à embaucher des participantes ou qu'ils s'attendaient à ce qu'elles travaillent à titre de bénévoles non rémunérées. D'autres participantes auxquelles on avait proposé des placements rémunérés n'ont pas pu accepter l'offre en raison de contraintes physiques (p. ex., certains emplois nécessitaient de soulever de lourdes charges). Le personnel des programmes a observé que plusieurs participantes s'attendaient beaucoup à trouver un emploi dans leur domaine, même si elles ne possédaient pas les compétences linguistiques requises pour de tels postes.

Le personnel des programmes a par ailleurs noté que la demande du marché du travail était devenue encore plus concurrentielle avec le début de la pandémie. Les attentes des employeurs ont été revues à la hausse, comme l'ont expliqué les membres du personnel du modèle 4, car la compétition était plus forte en raison du ralentissement du marché du travail.

Les participantes qui ont aimé leur placement professionnel et l'ont trouvé utile ont apprécié le fait de pouvoir créer des liens avec leurs collègues et de vivre une première expérience professionnelle au Canada. D'autres ont pu continuer à occuper leur poste après la fin de la période de placement. Quant aux participantes qui n'avaient pas encore trouvé de placement professionnel au moment des groupes de discussion, elles ont déclaré que les programmes les avaient bien préparées à leur placement professionnel.

Les subventions salariales ont joué un rôle important pour les participantes au modèle 4 dans l'obtention d'un placement professionnel. Sans les subventions salariales, les participantes estiment que les employeurs ne les auraient pas embauchées et les subventions ont également permis aux employeurs de donner aux participantes « *une chance de faire leurs preuves au travail* ». Les perspectives des employeurs seront étudiées dans le rapport final. Certaines participantes n'ont pas pu utiliser la totalité de la subvention, puisque la recherche d'un placement professionnel prenait une part importante de la durée de la période de placement. Les participantes ont laissé entendre qu'il serait utile d'augmenter la période de placement à plus de trois mois. Un autre défi posé par les subventions salariales était qu'une subvention salariale de 75 % n'était pas suffisante pour certains employeurs. Le personnel des programmes a fait observer que certains organismes à but non lucratif qui auraient pu être des employeurs potentiels avaient indiqué qu'ils n'étaient pas en mesure de couvrir les 25 % restants.

Bien que la plupart des programmes aient initialement été conçus avec des aides à la garde d'enfants, la recherche d'une solution de garde d'enfants a constitué un obstacle majeur à la participation et à l'engagement des participantes dans les programmes.

Le personnel des programmes a rencontré des difficultés pour trouver des services de garde d'enfants pour les participantes, car ces dernières avaient de multiples responsabilités familiales à la maison qui réduisaient leur capacité à s'engager pleinement dans le programme. En raison des exigences d'IRCC en matière de financement de la garde d'enfant, il a été difficile pour les programmes de fournir des aides à la garde d'enfants aux participantes, en particulier dans les grands centres où l'accès aux places est limité.

La composante de recherche du projet a ajouté un degré supplémentaire de complexité pour le personnel.

Pour de nombreux membres du personnel, il s'agissait du premier projet de recherche sur lequel ils travaillaient. Il y a donc eu une période d'apprentissage quant aux différents aspects de la recherche au cours des premiers mois de mise en œuvre du projet. Dans les modèles recrutant des participantes pour le groupe programme et le groupe témoin, le personnel a eu des difficultés à gérer les participantes qui étaient contrariées d'avoir été affectées de façon aléatoire au groupe témoin. Comme l'a expliqué un membre du personnel, les participantes avaient peur de « *l'incertitude de ne pas savoir dans quel groupe elles allaient se retrouver* ». Le personnel des programmes a expliqué aux participantes l'importance des groupes témoins et s'est efforcé d'aider les participantes des groupes témoins à atteindre leurs objectifs d'emploi grâce aux services réguliers fournis par leurs organismes. Au fil du temps, le personnel s'est familiarisé avec les composantes de recherche.

Après le passage des programmes à l'offre en ligne, les participantes ont éprouvé des difficultés à remplir les enquêtes depuis chez elles, en particulier celles qui avaient un faible niveau d'anglais (CLB 4). Le personnel des programmes s'est efforcé de surmonter cette difficulté en offrant la possibilité de lire à haute voix les questions de l'enquête aux participantes.

QUELS SONT LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS QUANT À LA MISE EN ŒUVRE DES SERVICES AUX NOUVELLES ARRIVANTES APPARTENANT À UNE MINORITÉ VISIBLE?

En plus des réussites et des défis liés à la mise en œuvre des services d'emploi aux nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible, le personnel du programme a tiré les enseignements suivants.

- Bien que de nombreux prestataires de services partenaires aient déjà travaillé avec de nouvelles arrivantes, ils ont tout particulièrement remarqué la résilience et la force des nouvelles arrivantes au Canada juste avant le début de la pandémie ou pendant la pandémie. Compte tenu de tous les obstacles auxquels les nouvelles arrivantes ont été confrontées avant d'immigrer au Canada et une fois au Canada, surtout en ces temps incertains, elles ont quand même été nombreuses à participer aux programmes, prêtes à apprendre, la tête pleine de questions et toujours prêtes à soutenir les autres participantes.
- Mais si de nombreuses nouvelles arrivantes se sont engagées à participer aux programmes, plusieurs d'entre elles l'ont suivi sans avoir d'objectifs professionnels précis, mais plutôt dans le seul but d'obtenir un emploi le plus rapidement possible pour soutenir financièrement leur famille. Ainsi, l'intégration de possibilités d'exploration de carrière dans les programmes a été jugée comme étant un élément clé du programme par le personnel et les participantes.
- Le renforcement de la confiance en soi a été perçu par le personnel des programmes et les participantes comme un autre élément clé des programmes, au même titre que le renforcement des compétences, car de nombreuses participantes manquaient de confiance en elles. L'autoréflexion a également contribué à renforcer la confiance des participantes en elles-mêmes grâce à la création de tableaux représentatifs ou de plans d'action qui leur ont permis de prendre conscience des compétences qu'elles possédaient déjà.
- Comme les nouvelles arrivantes se sentaient isolées dans un nouveau pays, sans le soutien de leur famille et de leurs amis, et qu'elles étaient soumises à des facteurs de stress liés à l'absence de reconnaissance de leur expérience professionnelle ou de leurs études passées, ainsi qu'à des difficultés d'intégration, le soutien en santé mentale a été considéré comme un élément important d'un programme d'emploi. Le personnel des programmes a essayé de soutenir les participantes en réalisant des bilans fréquents et en faisant venir des experts pour parler de la santé mentale aux participantes. Les participantes ont également reçu un soutien émotionnel de la part des autres participantes de leur programme. Le personnel des programmes a mis en évidence qu'il était important de fournir aux participantes des ressources communautaires et des moyens d'accéder à ces ressources, ce qu'ont confirmé les participantes en suggérant d'inclure des sujets liés à la santé mentale dans le programme, notamment des recommandations de services et des renseignements sur ces derniers.
- La flexibilité dans la mise en œuvre des programmes auprès des participantes, en particulier de celles ayant des enfants, et la flexibilité dans la collaboration avec les employeurs ont été reconnues comme des principes fondamentaux de l'exécution d'un programme. Comme l'a expliqué un membre du personnel du modèle 1, la flexibilité était encore plus essentielle dans le cadre de l'offre en ligne pour tenir compte des défis technologiques et des responsabilités liées à la garde des enfants : « ... tout est lié à la situation dans laquelle on se trouve tous en

ce moment, mais il faut toujours avoir un plan B et C. Je dirais que c'est ça, la leçon à retenir, parce qu'on est dans une situation très changeante. La leçon qu'on a tirée, c'est qu'on doit être vigilant. » Le personnel a fait preuve de flexibilité en encourageant les participantes à s'occuper des enfants ou d'elles-mêmes lorsque c'était nécessaire. Par exemple, le personnel des programmes a offert un soutien individuel aux participantes qui avaient manqué des séances. Le personnel des programmes a également souligné la nécessité de communiquer en continu les mises à jour du programme aux employeurs.

- Étant donné que les participantes avaient des niveaux de compétences et d'expérience variables et des intérêts très différents, il était important de reconnaître qu'il y aurait toujours certains de leurs besoins auxquels les programmes ne pourraient pas répondre, comme un soutien en anglais. De plus, si les nouvelles arrivantes rencontraient des difficultés personnelles et n'étaient pas pleinement engagées dans leur programme, celui-ci ne répondant pas entièrement à leurs besoins. Le personnel des programmes a donc estimé qu'il était important pour elles d'être en relation avec d'autres organismes qui prendraient le relais pour les services que les programmes ne pouvaient pas fournir lui-même aux participantes.

QUELLES SONT LES AMÉLIORATIONS SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTES?

Les participantes ont formulé les suggestions suivantes concernant la conception et la prestation des programmes.

- Les participantes ont suggéré qu'il était nécessaire de trouver des moyens d'ajouter des opportunités propres à certains secteurs dans les programmes en général. Étant donné que les activités d'engagement des employeurs et les possibilités de mentorat ont été très appréciées par les participantes, leur principale suggestion était que les programmes introduisent davantage de ces possibilités, en particulier avec des employeurs ou des mentors issus de secteurs aussi variés que possible. L'une des méthodes utilisées pour accroître ces opportunités consistait à inviter de nouvelles arrivantes de cohortes précédentes à se porter volontaires pour servir de mentores aux participantes de la cohorte actuelle. D'autres participantes ont suggéré de simplement organiser davantage d'événements de réseautage ou de salons de l'emploi avec les employeurs et de réorganiser les panels d'employeurs afin que ces derniers puissent définir les caractéristiques d'une bonne candidate et ce qu'ils recherchent exactement chez leurs employées potentielles.
- Des participantes ont suggéré divers sujets à inclure dans les séances de formation pour mieux répondre à leurs besoins, ainsi que des moyens supplémentaires pour soutenir les nouvelles arrivantes dans le programme. Parmi ces suggestions, il y a la discrimination et les

biais cognitifs au travail, le racisme, le harcèlement sexuel au travail, la manière de gérer les situations difficiles, les droits des employés au travail et la manière de gérer les conflits.

- Voici les autres suggestions des participantes :
 - l'enregistrement des séances en ligne, pour que les absentes puissent rattraper leur retard;
 - la mise à disposition de ressources pour améliorer les compétences en anglais, comme un club de conversation en anglais au sein de l'organisme;
 - pour celles qui n'avaient pas eu de possibilités de placement professionnel, l'ajout d'une composante expérience professionnelle.

CONCLUSIONS SUR LA MISE EN ŒUVRE, PAR ORGANISATION PILOTE

Cette section présente un portrait plus détaillé de chacune des onze interventions pilotes, y compris une description du programme, ses principales caractéristiques, les modifications apportées, les réussites et les défis rencontrés.

MODÈLE 1 — ÉTAPES CLÉS VERS L'EMPLOI

Trois organisations ont mis en œuvre une intervention basée sur le modèle 1 : Achève, OFE et MOSAIC. Le modèle 1 se caractérise par son approche guidée par la demande et son utilisation d'étapes importantes pour collecter des données et suivre les progrès des participantes vers des objectifs spécifiques. Comme décrit précédemment dans ce rapport, l'objectif de ce modèle est de faciliter et de soutenir la transition vers un placement professionnel dans le but de tendre vers l'emploi et le perfectionnement continu.

Achève — Milestones to Employment (Étapes clés vers l'emploi)

Description de l'intervention

Achève pilote deux modèles : Étapes clés vers l'emploi (modèle 1) et Exploration du marché du travail canadien (modèle 2). Ces programmes sont décrits séparément, puisqu'il s'agit de programmes distincts destinés à différents groupes de nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible. Cette section décrit le programme du modèle 1 qu'Achève a mis en œuvre et la façon dont il a été mis en œuvre.

Étapes importantes vers l'emploi est le programme d'Achève basé sur le modèle 1. Il offre aux participantes de la région du Grand Toronto un module de formation sur l'aptitude au travail d'une durée de quatre semaines, associé à une formation propre à une profession et à un placement professionnel dans deux secteurs à forte croissance, à savoir le nettoyage commercial et les soins aux personnes âgées. Selon le personnel, le programme est exhaustif, car il « *leur permet d'acquérir des compétences en employabilité, de gagner en confiance, de devenir plus autonomes et de créer un réseau. C'est donc une sorte d'amalgame de tous ces petits éléments qui font qu'une personne est ce qu'elle est.* »

Le plan de recherche adopté pour le programme Étapes clés vers l'emploi d'Achève était celui des études de cas : toutes les participantes potentielles sont invitées à participer au programme (il n'y a pas de groupe témoin).

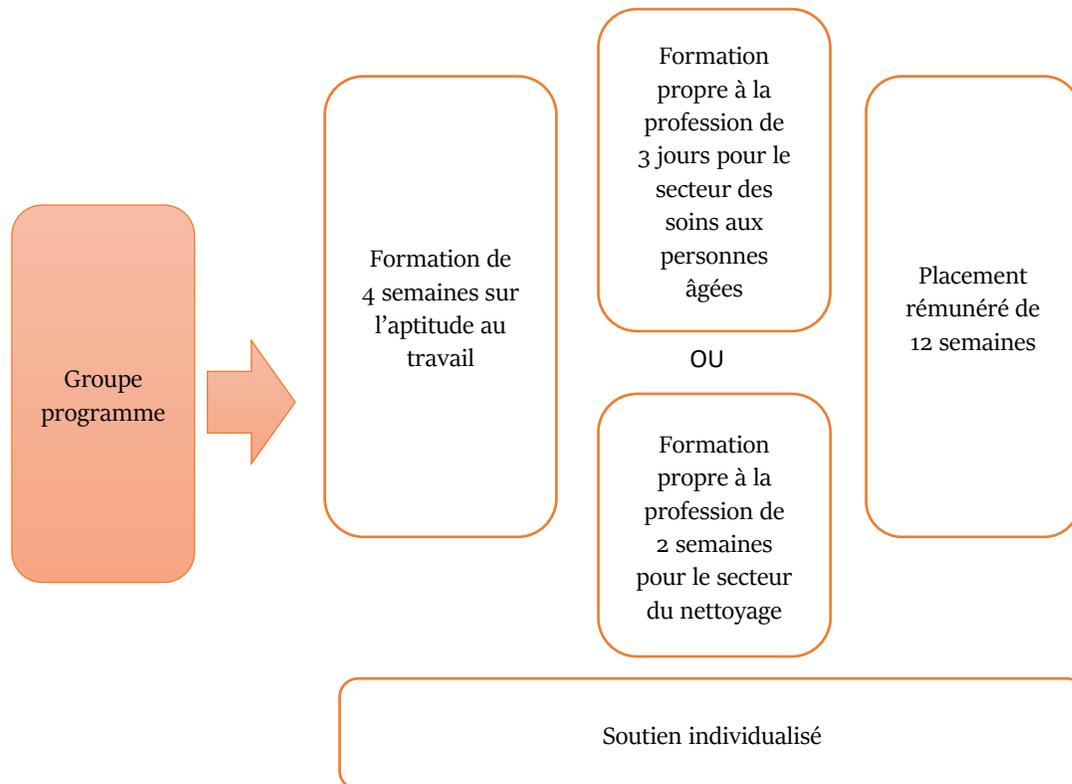
Tableau 16 Résumé du programme Étapes clés vers l'emploi d'Achèv

Étapes clés vers l'emploi par Achèv	
Modèle	Modèle 1
Région desservie	Région du Grand Toronto
Secteurs ciblés	Nettoyage commercial Soins aux personnes âgées
Composantes clés	Un programme guidé par la demande qui adopte une approche par étapes importantes et qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une formation de 4 semaines sur l'aptitude au travail ▪ Une formation propre à la profession (2 semaines pour le nettoyage commercial, 2 jours de formation ORCA et 1 jour sur la manipulation des aliments pour les soins aux personnes âgées) ▪ Un placement rémunéré ▪ Un soutien individualisé
Durée du programme	18 semaines (placement compris) pour les cohortes du nettoyage commercial 16 semaines (placement compris) pour les cohortes des soins aux personnes âgées
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ CLB 4 minimum ▪ Intérêt pour le nettoyage commercial ou les soins aux personnes âgées
Nombre cible de participantes	75
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	11
Durée d'application de l'entente	Février 2020 à novembre 2021 ³⁹
Plan de recherche	Études de cas pour démonstration de faisabilité (pas de groupe témoin)

³⁹ Le projet d'Achèv a débuté en mars 2020, plus tard que les autres organisations, et n'a pas commencé à recruter des participantes avant l'été 2020. La première cohorte a été retardée par la pandémie.

La figure 13 ci-dessous illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous explorons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 13 Schéma du programme Étapes clés vers l'emploi



- **Formation sur l'aptitude au travail** – La première partie de la formation est un programme de formation de quatre semaines (cinq jours par semaine, de 10 h à 14 h) qui se concentre sur l'employabilité, les compétences générales, le milieu de travail au Canada et d'autres sujets qui pourraient être utiles pour l'emploi au Canada, comme les droits en matière d'emploi. Les facilitateurs utilisent des exemples propres à la profession et, si possible, des exemples propres à l'employeur pour faciliter la transition de la salle de classe vers l'emploi. La première cohorte a reçu la formation en présentiel, et il était prévu que les cohortes d'automne se fassent en ligne en raison de la pandémie.
- **Formation propre à la profession** – La formation propre à la profession fait suite à la formation sur l'aptitude au travail et, comme son nom l'indique, elle est différente pour chacune des deux professions ciblées par ce programme. La formation propre à la profession pour le secteur du nettoyage commercial est un programme en personne de deux semaines

(cinq jours par semaine) offert par le Canadian Cleaning Council. Au cours de cette formation, les participantes ont l'occasion de mettre en pratique leurs nouvelles connaissances en s'entraînant avec des équipements. À la fin, elles reçoivent le certificat de formation technique d'agente d'entretien. Pour le secteur des soins aux personnes âgées, les participantes prennent part à la formation de l'Ontario Retirement Communities Association (ORCA). Elle est dispensée par le personnel du programme pendant les quatre semaines de formation sur l'aptitude au travail. Les participantes reçoivent également une formation pour obtenir le certificat de manipulation des aliments à l'issue du programme de quatre semaines. Comme l'explique un membre du personnel, la formation propre à la profession aide les participantes à comprendre ce qu'implique chacun de ces emplois, de sorte que « *rien n'est gris, tout est noir sur blanc, tout est clair* », ce qui favorise l'aptitude au travail et le maintien en emploi.

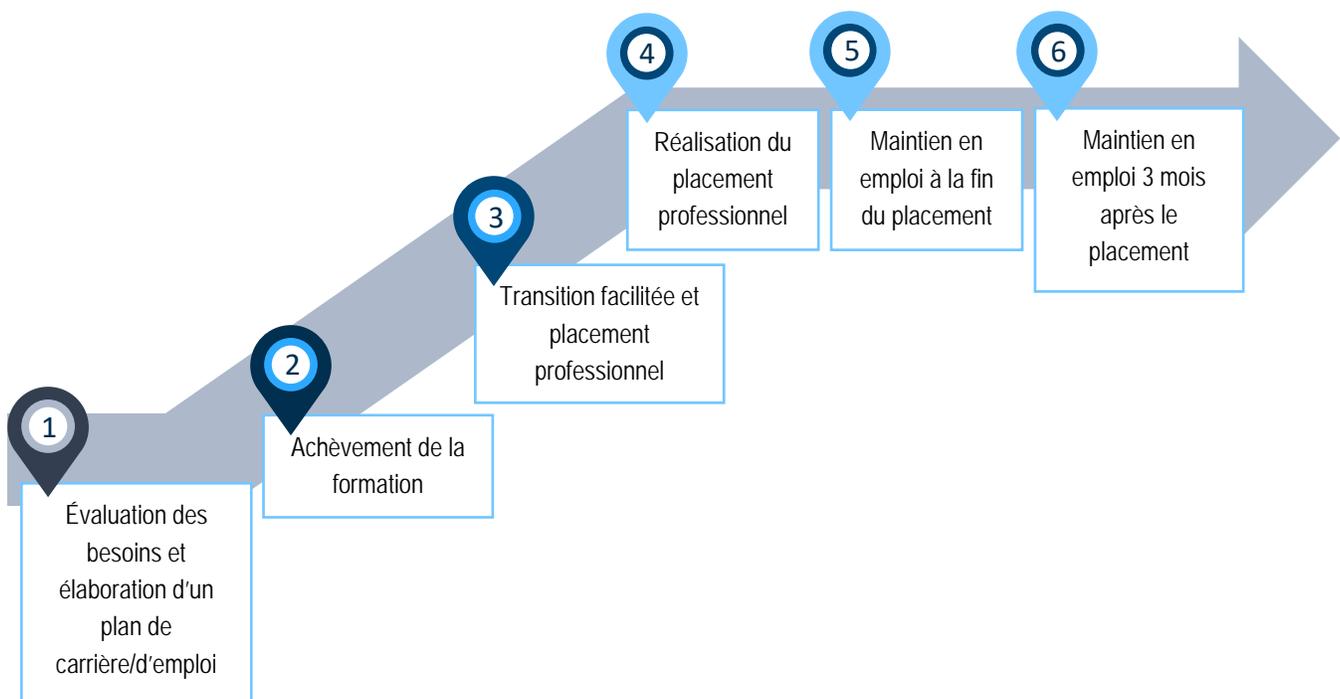
- **Placement professionnel** – Après la formation, les participantes prennent part à un placement professionnel rémunéré de 12 semaines. Le placement est un poste réel au sein d'une organisation et, à cette fin, elles doivent poser leur candidature et suivre la procédure de candidature habituelle. À la fin des 12 semaines, les participantes sont réévaluées par l'employeur pour déterminer s'il les maintient en emploi ou non.
- **Soutien individualisé** – Tout au long du programme et du processus de placement professionnel, les accompagnateurs organisent des rencontres individuelles avec chaque participante afin de mieux les soutenir. Il peut s'agir de les aider à rédiger un curriculum vitae, à se préparer à une entrevue et à rassembler les documents nécessaires pour postuler, de les soutenir pendant le placement et, par la suite, de les aider à trouver un autre poste ou à rester dans leur emploi actuel.

Ce modèle présente deux caractéristiques innovantes : une approche guidée par la demande, qui implique l'engagement des employeurs tout au long du cycle du programme (de la conception, en passant par la prestation, jusqu'à l'emploi) et une approche par étapes clés.

- **Approche guidée par la demande** – Achève a fait participer les employeurs à l'élaboration du programme de chacun des deux volets afin de faire correspondre la formation aux besoins des employeurs et des demandeuses d'emploi. Les éléments inclus en fonction des commentaires des employeurs englobent les attentes en matière d'emploi, les descriptions de poste et les défis potentiels. En outre, au cours de la formation, des exemples propres à la profession sont utilisés. Par exemple, il peut s'agir de travailler sur la lecture et la communication en utilisant un type de document que les participantes rencontreront dans leur travail. Comme mentionné précédemment, un partenaire du secteur dispense la formation propre à la profession. Des intervenants du secteur (travailleurs ou employeurs) sont invités à venir parler aux participantes. Les possibilités de placement sont également répertoriées avec les partenaires du secteur et les employeurs.

- **Approche par étapes clés** — Le personnel du programme a mis au point six étapes clés qui visent à aider les demandeuses d’emploi à atteindre une série d’indicateurs de succès intermédiaires censés être associés à la progression vers un emploi durable. La figure 14 montre les six étapes clés. Le personnel a décrit cette approche comme un bon moyen de suivre les progrès des participantes et de fournir des conseils à Achēv en sachant sur quels « *marqueurs spécifiques [les participantes] doivent travailler avant de passer au suivant* ». Comme l’a indiqué un membre du personnel, « *les étapes clés nous permettent de rester concentrés* ».

Figure 14 Étapes du programme Étapes clés vers l’emploi d’Achēv



Modifications apportées au programme

Bien que la mise en œuvre du programme ait été un succès, plusieurs changements ont dû être apportés en raison de la pandémie :

- La pandémie a commencé alors qu’Achēv était en train d’élaborer son programme. Initialement, les deux secteurs ciblés par ce programme étaient le nettoyage commercial et l’industrie alimentaire (plus particulièrement la restauration pour les compagnies aériennes). Cependant, l’industrie alimentaire a été durement touchée par la COVID-19 et

n'était donc plus une option viable pour ce projet. Le personnel a recherché un secteur qui avait un fort besoin d'employés peu qualifiés, et le secteur des soins aux personnes âgées répondait à ces critères.

- Lorsque le programme a commencé en août 2020, il a pu être donné en personne grâce au respect de la distanciation physique et à l'utilisation des équipements de protection individuelle. En raison de l'évolution du contexte, la deuxième et la troisième cohorte ont été réalisées en ligne. Le personnel du programme a mis au point des outils pour pouvoir organiser plusieurs séances d'accueil en ligne et le contenu de la formation a dû être adapté à l'offre en ligne.
- La formation de deux semaines sur le nettoyage commercial, qui doit être suivie en personne, a été réalisée par la cohorte 1. Elle est désormais suspendue jusqu'à nouvel ordre pour la cohorte 2.

Après la première cohorte, et sans lien avec la pandémie, le personnel a dû adapter le contenu du programme pour mieux répondre aux besoins des participantes ayant une faible maîtrise de l'anglais. Le vocabulaire et la vitesse à laquelle le contenu était offert ont été adaptés.

Défis

Deux principaux défis ont été rencontrés à ce jour dans la prestation de ce programme.

- L'offre du programme en ligne à des participantes ayant une faible maîtrise de l'anglais et de faibles compétences numériques. Certaines participantes avaient des compétences numériques limitées lorsqu'elles se sont inscrites au programme, ce qui était moins problématique pour une offre en personne. Le personnel d'Achève les a orientées vers une formation informatique gratuite avant le début de la cohorte, lorsque le temps le permettait. Le personnel s'est également rendu compte que toutes les participantes ne disposaient pas de l'équipement informatique adéquat pour participer au programme. Achève a donc lancé un programme de prêt d'ordinateurs pour les participantes afin d'atténuer cet obstacle, grâce à un financement d'IRCC.
- Le processus d'obtention d'un placement professionnel. Certains employeurs exigeaient une vérification du casier judiciaire comme critère d'admissibilité. Si une participante est au Canada depuis moins de cinq ans, elle doit demander une vérification de son casier judiciaire dans son pays d'origine. L'obtention de ces informations peut être coûteuse, plus ou moins difficile selon le pays d'origine, et longue. Pour atténuer ces problèmes, IRCC couvre désormais ces coûts pour les participantes qui ont besoin de cette aide et le processus est lancé plus tôt dans le programme afin de raccourcir la période entre la fin de la formation et le début du placement.

Ce qui fonctionne bien

Le personnel est satisfait de la mise en œuvre du programme jusqu'à présent et des effets préliminaires sur les nouvelles arrivantes. Le personnel a plus précisément mentionné les éléments suivants :

- La possibilité de recruter des participantes malgré le faible nombre de nouveaux immigrants au Canada et le changement de priorités lié à la pandémie (recherche d'un emploi ou autres obligations familiales).
- Le regroupement des participantes en cohorte. Le personnel a remarqué qu'en étant regroupées, les participantes créaient des liens et élargissaient leur réseau social. Comme l'a expliqué un membre du personnel, « *en étant réunies sur une même plateforme, ces femmes ont hâte de se mêler aux autres, d'apprendre ensemble, [...] elles apprennent et grandissent ensemble* » et « *c'est un élément important pour leur intégration* ».
- La possibilité de fournir des aides au transport, si nécessaire, pendant la durée du placement. Cela élimine l'un des obstacles à l'emploi pour ces participantes.

OFE — Career Pathways Program (Programme de cheminement de carrière)

Description de l'intervention

Opportunities for Employment (OFE) s'est appuyé sur son expérience des programmes guidés par la demande en utilisant une approche par étapes importantes pour mettre sur pied le programme Career Pathways basé sur le modèle 1. Ce programme offre aux nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et ayant peu ou pas d'expérience de travail au Canada une voie d'accès à l'emploi dans l'un des quatre secteurs en demande : fabrication et entreposage, commerce de détail, service à la clientèle et soutien aux services de santé. Selon l'évaluation des besoins des participantes, le programme peut comprendre une formation d'une semaine sur la préparation au milieu de travail, une formation d'une semaine propre à la profession et, pour certains employeurs, une exposition en milieu de travail, une formation technique ou une expérience professionnelle rémunérée de deux semaines dans le but d'obtenir un emploi à long terme.

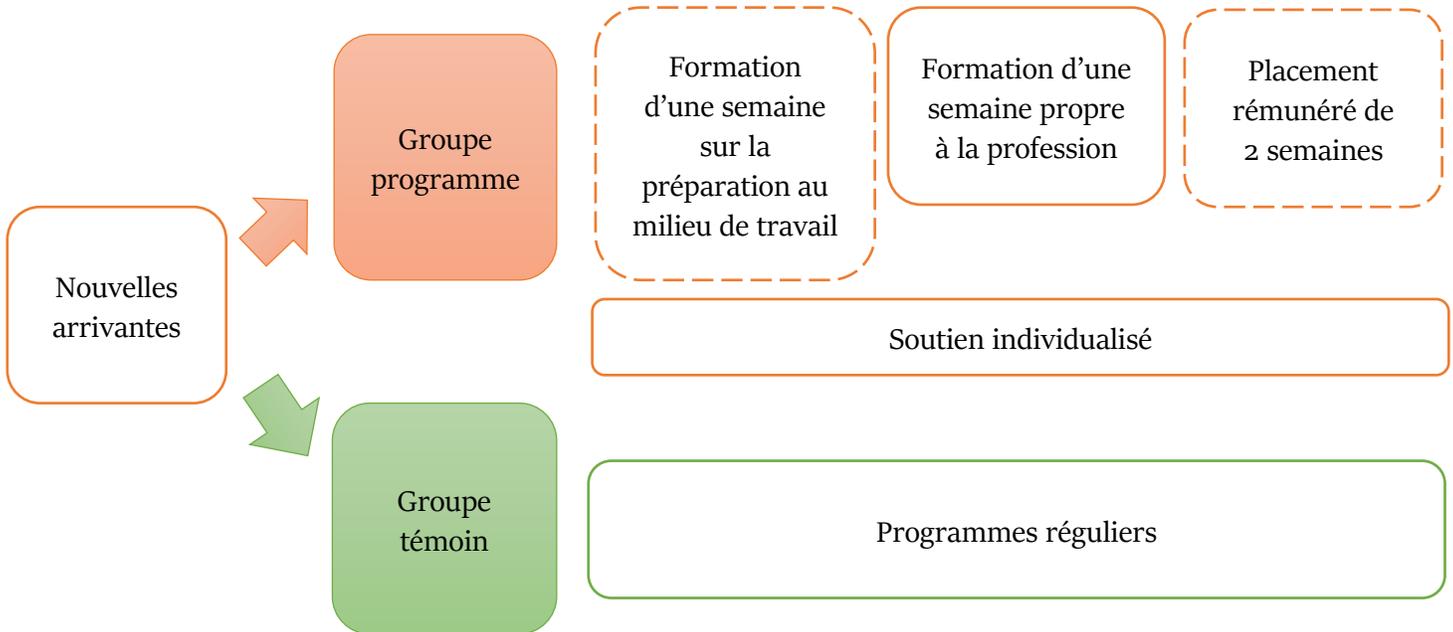
Cette intervention a adopté un plan expérimental dans lequel 70 % des participantes sont affectées au programme et 30 % sont orientées vers les programmes réguliers d'OFE.

Tableau 17 Résumé du programme Career Pathways d'OFE

Programme Career Pathways d'OFE	
Modèle	Modèle 1
Région desservie	Winnipeg
Composantes clés	<p>Un programme guidé par la demande qui adopte une approche par étapes importantes et qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une formation d'une semaine sur la préparation au milieu de travail ▪ Une formation d'une semaine propre à la profession ▪ Un placement professionnel rémunéré (offert chez certains employeurs) ▪ Un soutien individualisé
Durée du programme	Jusqu'à 4 semaines
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ N'avoir aucune ou peu d'expérience de travail au Canada et souhaiter avoir un emploi à long terme dans l'un des secteurs d'emploi en demande du programme
Nombre cible de participantes	224
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	92
Durée d'application de l'entente	Janvier 2020 à octobre 2021
Plan de recherche	Plan expérimental

La figure 15 illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous détaillons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 15 Schéma du programme Career Pathways



- **Évaluations des besoins** – Avant que les participantes ne soient orientées vers une formation, la première étape consiste à évaluer leurs besoins; une présélection permet de cerner leurs capacités et de déterminer leur volonté de travailler dans l’un des secteurs en demande. On évalue également leurs compétences nécessaires au secteur choisi, telles que les compétences informatiques de base et la capacité à interagir avec les gens.
- **Formation sur la préparation au milieu de travail** – Ce module dure généralement une semaine et présente les compétences en employabilité propres au secteur qui sont nécessaires pour réussir ainsi que la culture du milieu de travail au Canada. Les participantes peuvent mettre en pratique ces compétences en employabilité grâce à des activités pratiques. Parmi les sujets abordés figurent l’intelligence émotionnelle, la communication, l’adaptabilité, la formation continue, la santé et le mieux-être. L’atelier sur la culture du milieu de travail au Canada permet aux participantes d’acquérir des connaissances précieuses sur leurs droits en tant qu’employées, sur la diversité dans les milieux de travail canadiens et sur les caractéristiques communes des organisations.
- **Formation propre à la profession** – Cette formation d’une semaine vise à combler l’écart entre les exigences spécifiques des employeurs et les niveaux de compétences essentielles des participantes. En fonction des besoins des participantes, la formation peut être réduite à quatre jours ou durer quelques jours supplémentaires. Cette formation est également offerte aux clients d’OFE qui ne relèvent pas du RPC (mais pas aux participantes du groupe témoin),

de sorte que la formation inclut souvent divers participants qui relèvent ou non du RPC, notamment des citoyens canadiens et des hommes. Les sujets varient selon le secteur, mais peuvent inclure le respect des instructions, la santé et la sécurité, les jeux de rôle, le service à la clientèle et la préparation aux entrevues.

- **Placement professionnel** – Certains employeurs offrent un placement de deux semaines aux candidates afin de déterminer si la personne répond aux exigences de l'emploi. Bien que tous les employeurs ne proposent pas un placement de deux semaines en tant que tel, toutes les participantes sont mises en relation avec des employeurs qui cherchent à pourvoir des postes pour lesquels les participantes ont été formées et qui correspondent à leurs compétences. En fin de compte, comme le souligne le personnel d'OFE, « *lorsqu'on parle de placement ou d'expérience professionnelle, il s'agit toujours d'un emploi. Et si les participantes se débrouillent bien, elles le gardent. Il va de soi que nos employeurs veulent vraiment les garder en poste parce que, sinon, ils doivent la laisser partir et en embaucher et former une autre, donc ce n'est jamais dans l'intérêt de l'employeur.* »
- **Soutien individualisé** – Le personnel soutient les participantes dans leur recherche d'emploi et leur préparation à l'emploi par le biais d'activités telles que la préparation aux entrevues, les simulations d'entrevues et l'accompagnement.

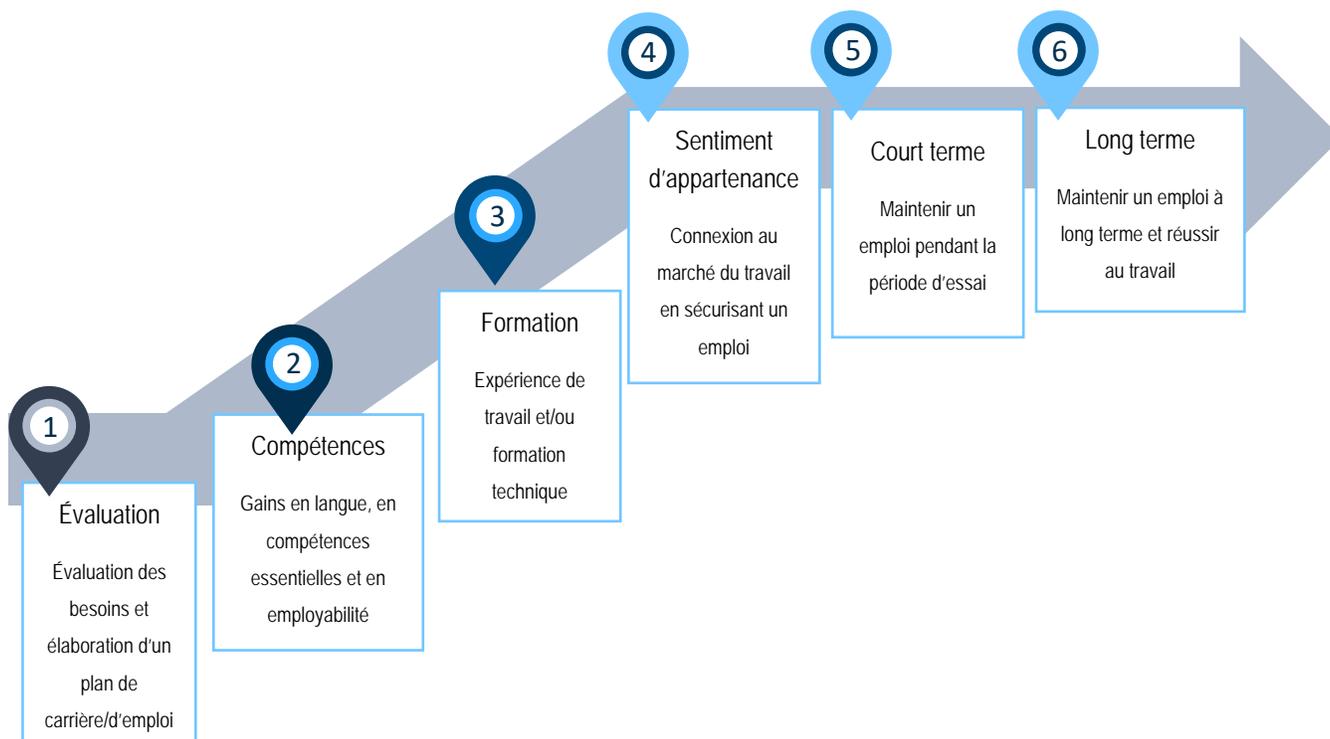
En plus des composantes du programme présentées ci-dessus, le modèle 1 est basé sur deux approches innovantes :

- **Une conception guidée par la demande** – Avant de concevoir le programme, OFE a déterminé quels secteurs et quels emplois étaient en demande, puis quels employeurs avaient un besoin d'employés non comblé. Dans un deuxième temps, OFE a élaboré des profils de compétences essentielles pour ces professions; le programme de formation propre à la profession et les évaluations des employeurs se sont basés sur ces profils. Les employeurs de quatre secteurs, à savoir la fabrication et la production, le commerce de détail et l'hôtellerie, le soutien aux services de santé et le service à la clientèle, ont été approchés par OFE pour s'associer à ce projet. Les employeurs qui ont accepté de devenir partenaires ont dans un premier temps été invités à remplir des formulaires d'évaluation et des profils. Ils ont ensuite été invités à donner leur avis sur les profils et les évaluations, ainsi qu'à fournir les scores minimaux associés aux étapes importantes. Cependant, la pandémie a eu un impact sur le niveau d'engagement des employeurs partenaires et leur participation a donc été plus limitée que ce qui était initialement prévu. Le personnel d'OFE a mentionné que ces changements dans la demande sont à prévoir, bien que pas nécessairement à cette échelle, et qu'ils adaptent toujours le programme pour répondre à la demande.
- **Une approche par étapes avec primes d'encouragement** – Le modèle par étapes d'OFE suit les progrès des participantes à travers le programme et sur le marché du travail au

moyen de cinq étapes : 1) les gains en matière d’adaptabilité professionnelle et d’employabilité pendant la formation, 2) la démonstration de compétences essentielles propres à la profession, telles qu’évaluées par l’employeur de la participante, 3) le nombre de jours entre la fin de la formation et le placement de la participante dans un emploi à temps plein, 4) le taux d’emploi à temps plein et 5) le taux de maintien en emploi trois mois après l’embauche. Ces étapes clés sont comparées à des normes calculées en fonction des données historiques d’OFE et d’anciens projets de la SRSA. Les données relatives à l’emploi ont été mises à jour en janvier 2021 afin de refléter les effets de la COVID-19 sur marché du travail à Winnipeg. IRCC verse des primes à OFE deux fois par an, le montant étant basé sur le dépassement de la norme calculée pour chacune de ces étapes.

Le personnel a utilisé l’approche par étapes pour comprendre les éléments qui fonctionnent bien et ceux qui doivent être modifiés, ainsi que pour aider le personnel à se concentrer sur les résultats qui intéressent les participantes. Comme l’a expliqué un membre du personnel, « *en procédant par étapes, on peut voir distinctement chaque élément, déterminer les résultats escomptés, et voir lesquels sont positifs et lesquels doivent être réévalués ou modifiés. Cette approche nous permet de cibler nos efforts sur certains points du programme et de nous orienter avec précision vers la conclusion, en axant les changements sur les résultats escomptés.* »

Figure 16 Étapes clés du programme Career Pathways d’OFE



Modifications

En raison de la pandémie, plusieurs adaptations ont dû être apportées au programme :

- Le programme est passé à un format en ligne pendant quelques mois, avant d'être de nouveau offert en personne en juillet 2020; trois modes ont toutefois continué d'être offerts : en ligne, en personne et autodidacte. OFE explore actuellement des modèles hybrides pour atteindre davantage de participantes. Les participantes qui seront placées dans des emplois nécessitant une présence en personne sont encouragées à participer à la formation en personne afin de surmonter les difficultés ou les craintes qu'elles pourraient avoir avant de commencer à travailler.
- Un cours autodidacte sur le curriculum vitae a été mis sur pied pour s'assurer que les curriculum vitae des participantes sont adaptés et prêts à être soumis à la fin de la formation propre à la profession.
- Comme mentionné ci-dessus, le programme s'est initialement concentré sur quatre secteurs. Cependant, en raison des effets de la pandémie, deux de ces secteurs, soit la fabrication ainsi que le commerce de détail et l'hôtellerie, se sont désengagés du programme. Le secteur de l'hôtellerie a été profondément touché par la pandémie et ne pouvait plus être considéré comme un secteur en demande. Par conséquent, OFE a continué uniquement avec le commerce de détail. Alors que l'employeur partenaire du commerce de détail n'était plus en demande d'employés, OFE a décidé de continuer à offrir ce volet sans l'employeur partenaire, car il y avait toujours une demande dans différents domaines du commerce de détail. Au lieu que ce soit l'employeur partenaire qui guide le développement du programme, OFE a utilisé les informations issues de ses propres recherches. Comme aucun placement n'est associé à ce volet, OFE prépare les participantes pour qu'elles puissent postuler à un emploi par elles-mêmes.
- Le programme a été adapté aux nouveaux besoins des employeurs et des participantes. Par exemple, certains emplois qui, auparavant, ne nécessitaient pas beaucoup de compétences numériques en nécessitent désormais. OFE a travaillé avec les employeurs pour comprendre l'évolution de leurs besoins. Le programme répond aux préoccupations des participantes concernant le travail à l'extérieur de la maison et les prépare aux entrevues virtuelles et à l'intégration.

En plus des modifications apportées à la suite de la pandémie de COVID-19, OFE a apporté le changement suivant :

- Au départ, le programme était offert sur une base continue où les participantes n'étaient pas regroupées en cohortes. Le personnel d'OFE a constaté qu'avec cette approche, les participantes n'établissaient pas de liens avec les autres participantes et le personnel. Pour

remédier à cette situation, OFE a décidé d'offrir la composante préparation au milieu de travail sous forme de cohorte afin de répondre aux besoins spécifiques des participantes. Cette composante permet notamment aux participantes d'entrer en contact avec d'autres personnes qui se trouvent dans des situations similaires à la leur. Un autre avantage de ce changement est que la transition d'une composante du programme à l'autre est fluide (pas de retard), ce qui a entraîné un engagement élevé des participantes à l'égard du programme.

Défis

Le personnel a mis en évidence deux principaux défis liés à la prestation du programme :

- Le recrutement du nombre cible de participantes s'est avéré difficile, notamment en raison du début des mesures de confinement liées à la COVID-19. Le niveau d'intérêt des participantes pour le programme était faible, car elles n'étaient pas pressées de trouver un emploi ou hésitaient à en trouver un en raison de la pandémie. De plus, le nombre de nouveaux arrivants venus s'établir au Manitoba a diminué en raison des restrictions liées à la COVID-19. Le recrutement pour le programme en ligne s'est bien déroulé pendant les mois de juin et juillet, mais, avec l'augmentation du nombre de cas de COVID-19 au Manitoba, le nombre d'admissions a diminué à l'automne 2020. Bien qu'OFE ait offert son programme en personne pendant une courte période à l'automne, de nombreuses participantes ont préféré participer au programme en ligne pour rester en sécurité. Le personnel d'OFE s'est efforcé de faire connaître le programme à grande échelle pour s'assurer que les organisations et les nouveaux arrivants en soient informés.
- L'engagement des employeurs s'est avéré difficile et a conduit le personnel et les participantes à reporter l'avancement de l'étape importante 2, dans laquelle les employeurs auraient dû évaluer les participantes au programme. Le personnel s'est efforcé de résoudre ce problème en restant en contact avec les employeurs et en leur rappelant l'importance d'évaluer les participantes pour qu'elles atteignent l'étape 2. En outre, le personnel a constaté des changements dans la demande des employeurs avec lesquels il était en contact, notamment dans le secteur du commerce de détail. Néanmoins, le personnel a continué à préparer les participantes au secteur du commerce de détail sans employeurs partenaires et les a aidées à postuler à des offres d'emploi de manière indépendante. Pour les autres secteurs, les employeurs sont restés impliqués dans le programme, bien que de manière limitée.

Ce qui fonctionne bien

Dans l'ensemble, le programme a été mis en œuvre avec succès jusqu'à présent. Le personnel a souligné que les deux caractéristiques suivantes fonctionnaient particulièrement bien :

- L'utilisation d'une approche par étapes pour la mise en œuvre du programme a permis au personnel de comprendre les composantes du programme qui répondaient aux besoins des participantes, ainsi que les composantes qui devaient être améliorées. Ainsi, le personnel a pu cibler ses efforts sur des domaines spécifiques du programme ainsi que sur les besoins des participantes.
- La flexibilité du programme pour répondre aux besoins des participantes et aux demandes des employeurs a été un facteur important de sa réussite. Cela a particulièrement été vrai au moment du passage à l'offre en ligne. Le personnel a fait observer que, malgré une demande du marché du travail en constante évolution pendant la pandémie, il a su être réactif en modifiant les formations et les ateliers en fonction de la demande actuelle. Le personnel a également pu répondre aux besoins des participantes en proposant des options d'autoapprentissage ou d'autres outils et ressources en ligne pour celles qui n'avaient que quelques heures de disponibilité en journée pour participer au programme ou qui devaient manquer une journée du programme.

MOSAIC — Care Pathways (Cheminements vers les soins)

Description de l'intervention

MOSAIC s'est appuyée sur son expérience acquise dans le cadre d'un précédent programme d'aide aux soins de santé mené en collaboration avec un collège, pour mettre sur pied le programme Care Pathways. Le programme vise à offrir aux nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible une voie d'accès qui leur permette d'occuper des postes de premier échelon dans le secteur des soins aux personnes âgées, dans le but de devenir plus tard des aides-soignantes. Le programme offre une formation de quatre semaines propre à la profession et axée sur le milieu de travail qui comprend des certifications en sécurité alimentaire et en premiers soins. Le programme offre également un placement professionnel de 12 semaines (lorsque cela est possible) ou un soutien pour trouver un emploi connexe.

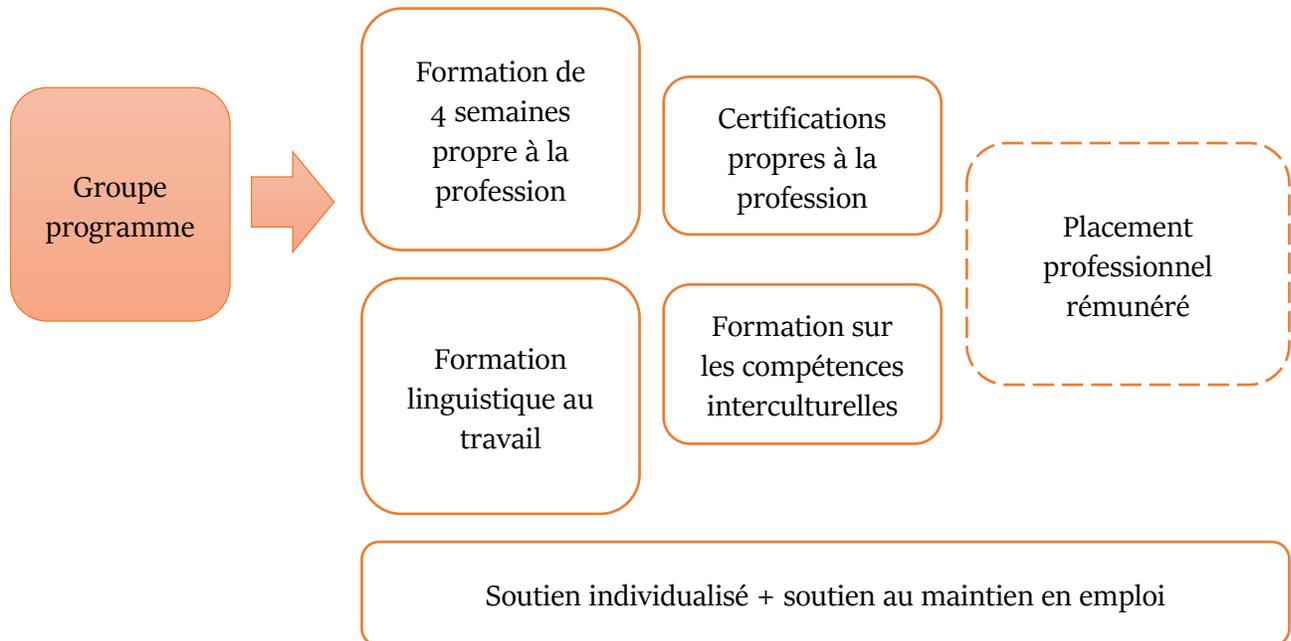
Le plan de recherche adopté pour cette intervention est celui des études de cas : toutes les participantes potentielles sont invitées à participer au programme (il n'y a pas de groupe témoin).

Tableau 18 Résumé du programme Care Pathways de MOSAIC

Care Pathways par MOSAIC	
Modèle	Modèle 1
Région desservie	Région métropolitaine de Vancouver
Composantes clés	<p>Un programme guidé par la demande qui adopte une approche par étapes clés et qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une formation sur les compétences essentielles propres à la profession et sur l'aptitude au travail ▪ Une formation linguistique au travail ▪ Un placement professionnel rémunéré (offert chez certains employeurs) ▪ Un soutien individualisé ▪ Une formation sur les compétences interculturelles
Durée du programme officiel	16 semaines (placement compris)
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ CLB 4 et plus ▪ Nouvelles arrivantes intéressées par un poste de premier échelon dans le secteur des soins aux personnes âgées ▪ Diplôme d'études secondaires ou baccalauréat ▪ Excellente santé et capacité à effectuer un travail physiquement exigeant ▪ Disponibilité à temps plein
Nombre cible de participantes	45
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	12
Durée d'application de l'entente	Février 2020 à décembre 2021
Plan de recherche	Études de cas

La figure 17 illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous présentons chaque composante ci-dessous.

Figure 17 Schéma du programme Care Pathways



- **Formation sur les compétences essentielles propres à la profession et sur l'aptitude au travail** – La formation propre à la profession de quatre semaines (cinq jours par semaine, de 9 h à 16 h) a été élaborée par MOSAIC avec le soutien de SkillPlan⁴⁰. Elle est divisée en deux séances, une le matin et une l'après-midi. Elle se concentre sur les compétences en employabilité et sur les compétences essentielles telles que l'utilisation de documents et le calcul. Les participantes reçoivent également une formation sur les compétences interculturelles. À la fin des quatre semaines, une formation est offerte pour les certifications requises pour pouvoir travailler dans le secteur des soins aux personnes âgées : premiers soins, système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et FOODSAFE (pour les aides en diététique).
- **Formation linguistique au travail** – En plus des composantes de base du modèle 1 ci-dessus, MOSAIC a ajouté une formation linguistique au travail. Comme le secteur des soins aux personnes âgées se caractérise par un vocabulaire spécifique, que les participantes ne connaissent pas forcément, la formation linguistique au travail est une occasion d'apprendre de nouveaux termes et de pratiquer la communication. Ceci est important, car il s'agit d'une

⁴⁰ SkillPlan a évalué les professions ciblées, a établi les compétences nécessaires à l'exécution des tâches et a mis au point une formation personnalisée pour répondre aux environnements propres à chaque profession. Pour plus d'informations sur SkillPlan : <https://www.skillplan.ca/about-us/>

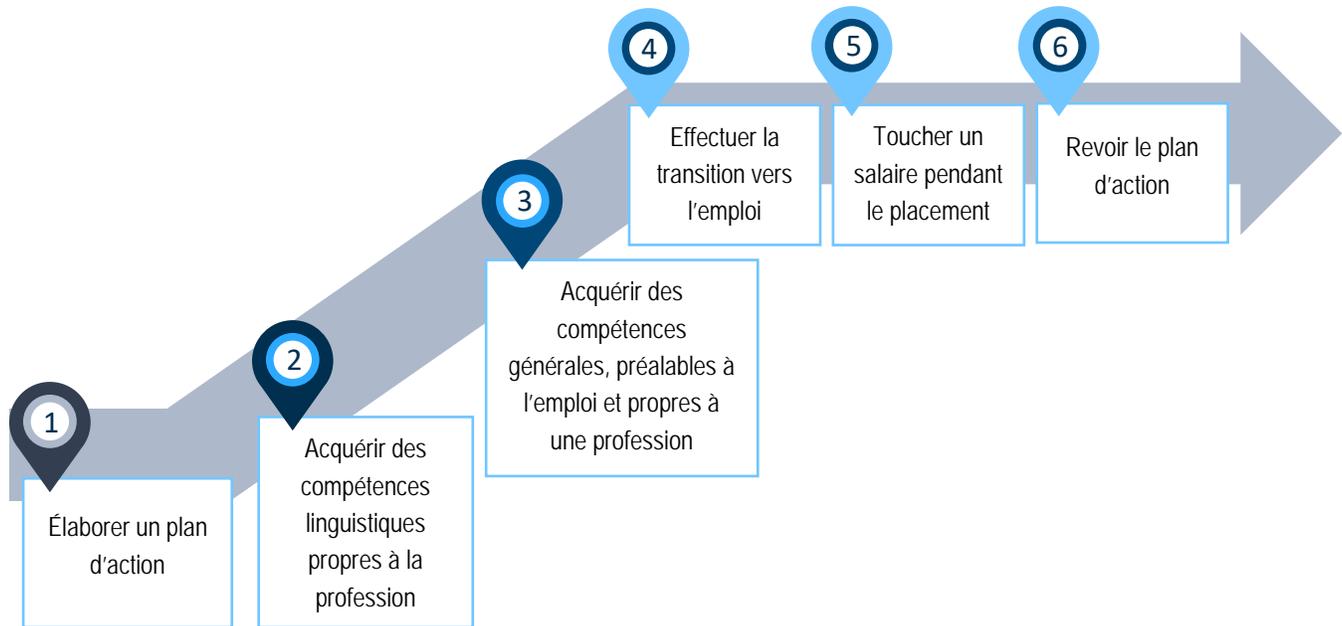
compétence clé pour cette profession. Certaines composantes de la formation linguistique sont offertes pendant la formation propre à la profession par le biais d'activités telles que des simulations d'entrevues ou des jeux de rôle. D'autres se font de manière individuelle en fonction des besoins.

- **Placement professionnel** – La plupart des participantes de la première cohorte n'ont pas obtenu de placement auprès de l'employeur partenaire de MOSAIC. Le personnel a donc travaillé avec les participantes pour leur trouver des emplois de premier échelon dans le secteur des soins aux personnes âgées auprès d'autres employeurs ou dans un domaine connexe. En prévision des cohortes futures, d'autres employeurs ont été approchés pour devenir partenaires du projet.
- **Soutien au maintien en emploi** – Le personnel entre en contact avec les participantes toutes les deux semaines après la formation pour les soutenir dans leur recherche d'emploi (si elles n'ont pas encore trouvé de placement) en travaillant leur curriculum vitae, en leur faisant pratiquer les techniques d'entrevue ou en travaillant sur leur plan d'action. Pour les participantes qui ont trouvé un placement, le soutien se fait sous la forme de réunions autour du plan d'action. L'objectif est de continuer à fournir un soutien tout au long du placement ou pendant les premiers mois d'emploi.

En plus des composantes mentionnées ci-dessus, le modèle 1 a adopté les approches suivantes :

- **Une conception guidée par la demande** – Dans un premier temps, MOSAIC a établi un partenariat avec un important employeur afin d'avoir accès à son personnel et à ses documents originaux pour guider l'élaboration du programme. Cela faisait partie de l'approche du modèle 1 guidée par la demande, dans laquelle l'employeur ou le secteur participe activement à l'élaboration du programme afin qu'il réponde à ses besoins et qu'il prépare les participantes à occuper une profession donnée spécifiée dès le départ. Au bout du compte, MOSAIC a travaillé aux côtés de SkillPlan pour élaborer le programme, avec une contribution minimale de l'employeur. De plus amples détails sur les changements entraînés par ce manque d'engagement de l'employeur partenaire se trouvent dans la section sur les modifications ci-dessous.
- **Une approche par étapes** – Le personnel a élaboré un cadre en six étapes clés qui lui permet de mesurer les progrès des participantes tout au long du programme. La figure 18 illustre les étapes de ce projet. Le personnel a constaté que l'approche par étapes clés permet de créer une « carte » pour évaluer « concrètement » les progrès des participantes. Comme l'a expliqué le personnel, cela signifie également qu'il existe une pression positive sur le programme pour soutenir les participantes à chacune de ces étapes.

Figure 18 Étapes clés du programme Care Pathways de MOSAIC



Modifications

Le programme a été lancé pendant la pandémie, donc MOSAIC a dû adapter comme suit sa conception initiale aux nouvelles réalités d'un programme virtuel :

- Lorsque le programme est passé au format virtuel, la durée des journées a dû être raccourcie et des composantes synchrones et asynchrones ont été créées. Un volet sur les équipements de protection individuelle (ÉPI) a été ajouté, compte tenu de leur importance après le début de la pandémie.
- Le format virtuel empêche les participantes ayant un faible niveau d'anglais de participer pleinement à la formation, car il peut être plus difficile de lire les expressions ou de comprendre ce qui se dit en ligne. Afin de s'assurer que les participantes sont en mesure de participer pleinement au programme, le niveau d'anglais minimum est passé de CLB 4 à CLB 5 ou 6⁴¹.
- Le format en ligne du programme et le fait que davantage de personnes étaient à la maison ou au chômage ont permis d'augmenter le nombre de nouvelles arrivantes intéressées par le programme. Le personnel a atténué ce problème en examinant soigneusement les profils des

⁴¹ MOSAIC accepte encore quelques participantes de CLB 4.

candidates afin de repérer celles qui correspondaient à la population ciblée. Ce programme a été conçu pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible qui n'étaient pas en mesure d'entrer sur le marché du travail de manière traditionnelle. Par exemple, les candidates ayant fait des études postsecondaires et dont les objectifs professionnels ne correspondaient pas à ce secteur n'ont pas été sélectionnées pour participer au programme.

- Pour le placement professionnel, MOSAIC avait initialement établi un partenariat avec un important employeur disposant de plusieurs sites. MOSAIC préparait les participantes à l'emploi et l'employeur leur offrait des placements professionnels rémunérés avec l'intention de les garder par la suite si elles répondaient à ses exigences. Cependant, le placement de la première cohorte ne s'est pas déroulé comme prévu pour deux raisons. Tout d'abord, l'entreprise a connu un repositionnement de marque et le champion de l'employeur a quitté son poste. La relation a dû être reconstruite et le partenariat renégocié. Les participantes ne se voyaient plus proposer de placement professionnel par défaut à l'issue du programme. Elles devaient donc passer par le processus d'embauche traditionnel. En outre, les postes offerts à celles qui avaient réussi étaient pour la plupart des postes occasionnels (sans nombre d'heures ou horaire fixe). Deuxièmement, la pandémie a exercé une pression supplémentaire sur les maisons de soins aux personnes âgées. Sur le plan pratique, l'employeur partenaire a eu moins de temps pour s'engager dans l'élaboration du programme avec MOSAIC. À la suite de ces changements, le personnel envisage désormais le placement comme une expérience professionnelle potentielle permettant de vérifier si la profession convient à la participante.

Défis

Le personnel a relevé quatre défis majeurs dans la mise en œuvre de son programme :

- Comme la plupart des organisations, MOSAIC a fait face à quelques difficultés dans le recrutement des participantes au début du programme. Lorsque le programme est passé à un format en ligne, certaines participantes ont préféré attendre la reprise des services en personne. Les participantes avaient également un accès limité à Internet ou à des ordinateurs, ce qui les empêchait de pouvoir participer au programme. Les principaux événements de sensibilisation et de marketing ont été annulés et les lieux de réunion fermés en raison de la pandémie, ce qui a ajouté à la difficulté de recruter des participantes. Bien que le personnel se soit efforcé de faire connaître et de commercialiser son programme en utilisant les médias sociaux et en instaurant un dialogue avec les partenaires communautaires tout au long de la pandémie, les taux de réponse ont été plus faibles par rapport au début de la période de recrutement (mai et juin 2020). Enfin, le personnel a constaté qu'il y avait une longue file d'attente pour les évaluations des compétences langagières en anglais et les tests de tuberculose, exigés par les employeurs, ce qui a eu une incidence supplémentaire sur le nombre de participantes au programme. Comme ces tests

sont nécessaires pour participer au programme (test de tuberculose négatif, par exemple), MOSAIC exige ces résultats avant le début de la formation.

- De nombreux employeurs ont proposé aux participantes des placements occasionnels (comme c'est la norme dans ce secteur pour les nouveaux employés), ce qui ne répondait pas aux besoins de nombreuses participantes. Les participantes préféraient avoir un poste à temps plein ou à temps partiel, afin de pouvoir gagner un salaire régulier et d'avoir des horaires réguliers, car beaucoup d'entre elles avaient de jeunes enfants à la maison dont elles devaient s'occuper. Pour la cohorte suivante, le personnel s'est efforcé d'informer clairement les participantes que les placements professionnels seraient probablement des postes occasionnels, afin qu'il n'y ait pas de surprises. Le personnel s'est également efforcé d'aider les participantes à trouver un emploi à temps plein ou à temps partiel.
- Comme c'était la première fois que de nombreuses participantes utilisaient Zoom comme plateforme d'apprentissage, le personnel a consacré beaucoup de temps et d'énergie à les aider à apprendre à utiliser les fonctionnalités de Zoom, ou encore à utiliser un ordinateur. Le personnel a mentionné que, bien que la participation à la formation en ligne ait été un défi pour de nombreuses participantes, beaucoup ont réussi à surmonter ce nouvel environnement d'apprentissage : *« Mais en fin de compte, elles sont arrivées au bout de cette formation, et elles se sont toutes beaucoup améliorées. Je pense qu'au début, en particulier les clientes CLB 4, elles avaient peur, elles se demandaient si elles allaient y arriver. Et puis à la fin, il y a eu beaucoup de satisfaction, elles avaient réussi, elles se sentaient vraiment bien. »*
- Au départ, lorsque MOSAIC a élaboré les étapes, cela semblait simple, mais lorsqu'il s'est agi de mettre en œuvre chaque étape et de développer les processus et protocoles associés, cela s'est avéré plus compliqué que prévu. Par exemple, pour l'étape du placement de trois mois, le personnel s'est demandé si les critères d'achèvement de cette étape devaient être adaptés en raison des postes occasionnels ou à temps partiel.

Ce qui fonctionne bien

Le programme a été mis en œuvre avec succès jusqu'à présent. Le personnel a tout particulièrement noté les points suivants :

- Il était possible d'utiliser les plans d'action comme un moyen pour les participantes de réfléchir à leurs objectifs et à leurs réussites dans le programme, notamment pour surmonter leur déception quant aux placements professionnels. Comme l'a expliqué un membre du personnel, *« j'aime le plan d'action parce qu'il permet d'aborder des objectifs plus vastes et de les décliner en petites étapes. Et je pense qu'on peut vite perdre de vue ces petites réussites lorsqu'on regarde juste le tableau d'ensemble. »*

- Les formations et les ateliers ont répondu aux besoins des participantes, notamment en ce qui concerne l'aide à l'obtention de certificats (FOODSAFE, par exemple), l'élaboration d'un curriculum vitae ciblé et le renforcement des techniques d'entrevue pour réussir une entrevue d'embauche.

MODÈLE 2 — EXPLORATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL CANADIEN

Cinq partenaires de services ont mis en œuvre une intervention basée sur le modèle 2 : Achēv, ACCES Employment, ISANS, CEMC et le YWCA Metro Vancouver. Le modèle 2 se base sur le cadre des compétences essentielles mis au point par le gouvernement du Canada.

Achēv — Career Pathways for Women (Cheminements de carrière pour les femmes)

Description de l'intervention

Career Pathways for Women est le programme d'Achēv basé sur le modèle 2. L'objectif de ce programme est d'aider les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible à élaborer un plan de carrière bien établi et basé sur une évaluation approfondie de leurs compétences, à créer un portfolio, à renforcer leurs compétences, à bâtir des réseaux professionnels et à entrer en contact avec des employeurs potentiels. Pour atteindre cet objectif, le programme propose deux semaines de formation en groupe sur l'employabilité, au cours desquelles les participantes créent également un portfolio de compétences essentielles. Cette étape est suivie de dix semaines de soutien supplémentaire, qu'il s'agisse d'un soutien personnalisé individuel ou d'un renforcement autonome des compétences essentielles.

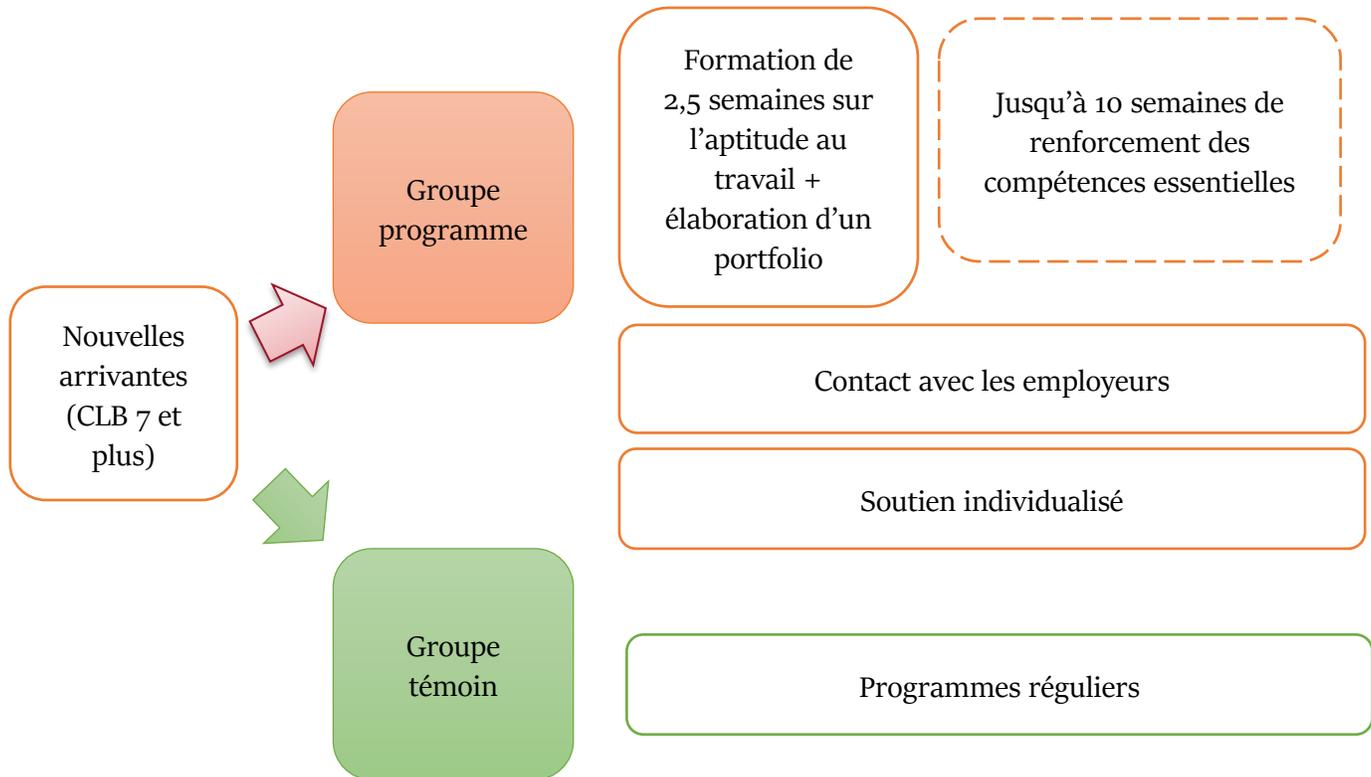
Cette intervention a adopté un plan de recherche expérimental : les participantes admissibles sont réparties au hasard soit dans le groupe programme pour prendre part au programme, soit dans le groupe témoin pour être orientées vers d'autres services d'Achēv. Initialement, le rapport de répartition aléatoire était de 50/50; cependant, à l'automne 2020, il est passé à 75/25 (groupe programme/groupe témoin) en raison de difficultés de recrutement.

Tableau 19 Résumé du programme Career Pathways for Women d’Achēv

Career Pathways for Women par Achēv	
Modèle	Modèle 2
Région desservie	Grand Toronto
Composantes clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation de 2 semaines sur l’aptitude au travail, avec élaboration d’un portfolio de compétences essentielles ▪ Renforcement des compétences essentielles, si cela s’avère nécessaire ▪ Contact avec les employeurs ▪ Soutien personnalisé
Durée du programme officiel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 semaines
Critères d’admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d’IRCC ▪ CLB 7 ou plus ▪ Études postsecondaires
Nombre cible de participantes	210 dans le groupe programme; 210 dans le groupe témoin
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	125
Durée d’application de l’entente	Juillet 2019 à septembre 2021
Plan de recherche	Plan expérimental

La figure 19 illustre le parcours d’une participante au fil du programme. Nous explorons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 19 Schéma du programme Career Pathways for Women



- **Compétences essentielles** – L'une des caractéristiques innovantes de ce modèle est son application du cadre des compétences essentielles élaboré par le gouvernement du Canada. Les participantes sont d'abord initiées aux compétences essentielles lors des évaluations en ligne des compétences essentielles de base, dans quatre domaines : calcul, compréhension orale, utilisation de documents et compétences numériques. La formation de groupe consacre une journée à la formation sur les compétences essentielles. Les participantes au groupe programme utilisent le profil de compétences essentielles créé par le gouvernement du Canada pour comparer leurs résultats avec ceux requis pour la profession qui les intéresse. C'est aussi l'occasion pour les participantes de commencer à réfléchir sur leurs compétences essentielles. Les participantes sont ensuite invitées à élaborer un portfolio reflétant leur parcours professionnel, leurs qualifications, leurs compétences essentielles et leur pertinence aux profils professionnels, puis à le présenter aux autres participantes. Le personnel d'Achève a remarqué un besoin de renforcement des compétences numériques pour toutes les participantes, et propose désormais une séance offerte par un tiers sur les compétences en présentation et l'utilisation de PowerPoint. Au-delà de la formation de groupe de deux semaines, les participantes sont invitées à approfondir leurs compétences dans les domaines où elles ont repéré des lacunes. Ce renforcement des compétences prend

la forme d'une formation autodirigée. Le personnel d'Achève fournit des liens vers des formations en ligne et les accompagnateurs assurent le suivi des participantes pendant 10 semaines maximum dans le cadre de leur plan d'action.

- **Formation sur l'aptitude au travail** – Le programme commence par une formation de groupe de deux semaines et demie (cinq jours par semaine, de 10 h à 15 h) qui couvre les compétences en recherche d'emploi, la formation sur la culture du milieu de travail canadien, les compétences en employabilité (rédaction d'un curriculum vitae, techniques d'entrevue), la création d'une présence en ligne (notamment sur LinkedIn), les compétences en réseautage, la diversité et l'inclusion, ainsi que les droits en matière d'emploi et la santé et la sécurité au Canada. Des conférenciers de l'organisation ou d'ailleurs sont invités à venir parler de sujets spécifiques tels que les autres soutiens offerts par Achève (conférenciers internes) et la diversité et l'inclusion (conférenciers externes). La formation comprend également les activités décrites dans la section sur les compétences essentielles plus haut. Elle explore par ailleurs les dimensions de la personnalité, ce qui, selon le personnel, aide les clientes à comprendre leur personnalité et leurs styles de travail et de communication, ainsi que l'incidence de ces aspects sur leur carrière.
- **Contact avec les employeurs** – Les participantes sont présentées aux employeurs ou mises en relation avec eux de diverses manières, certaines permettant des contacts plus importants que d'autres. Comme l'a expliqué un membre du personnel, les liens avec les employeurs dans le cadre de ce programme sont axés sur la présentation aux employeurs et pas nécessairement sur le rapprochement des participantes avec des emplois : « *Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une gestion traditionnelle du développement de l'emploi, de jumelage ou de placement des clientes. Il s'agit plutôt de les préparer à naviguer, de les présenter à d'autres personnes et de bâtir un engagement des employeurs plus diversifié.* » L'une des principales activités de mise en relation avec les employeurs consiste pour les participantes à réaliser au moins trois entrevues d'information avec des professionnels de leur domaine. Il s'agit d'une occasion pour les participantes de rencontrer individuellement des employeurs potentiels afin de se renseigner sur la profession qui les intéresse. En plus de cette activité, un ou deux employeurs (souvent des recruteuses ou des gestionnaires en ressources humaines qui sont également de nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible) sont invités à la cérémonie de remise des diplômes. À l'automne 2020, Achève a lancé un événement de réseautage express avec divers employeurs de différents secteurs invités à répondre aux questions des participantes. Achève prévoit également d'ajouter des salons de l'emploi ou des journées carrières pour faciliter la recherche d'emploi des participantes.
- **Soutien personnalisé** – Chaque participante au programme est jumelée à un accompagnateur qui la soutient dans son parcours individuel vers l'emploi. Ce processus commence par une rencontre avec la participante pour créer un plan d'action de sa recherche d'emploi, qui peut inclure des plans de renforcement des compétences essentielles.

Les accompagnateurs travaillent également avec les clientes pour adapter leur curriculum vitae et leur faire pratiquer les techniques d'entrevue pour des emplois spécifiques auxquels elles ont postulé.

Modifications apportées au programme

Bien que le programme ait été conçu pour être dispensé en personne, Achév est passé à une offre entièrement virtuelle depuis la mi-mars 2020, en raison de la COVID-19. Le programme est maintenant dispensé sur Zoom. Comme le personnel n'avait qu'une expérience limitée de la prestation en ligne, il a mentionné que les premières cohortes en ligne n'étaient pas aussi interactives que le programme l'avait été auparavant. Cependant, ils ont rapidement ajusté le programme pour l'adapter au format en ligne. L'un des principaux changements apportés au programme a consisté à allonger la formation sur l'aptitude au travail, qui est passée de deux semaines à deux semaines et demie. Cela a permis un accompagnement plus personnalisé dès le début du programme, ainsi qu'une plus grande flexibilité dans les horaires des participantes pour gérer les questions familiales (enfants à la maison), si nécessaire.

Défis

Trois principaux défis liés à la mise en œuvre ont été soulevés par le personnel du programme :

- La mise en œuvre d'un modèle expérimental était quelque chose de nouveau pour le personnel du programme et il a fallu un certain temps pour qu'il en comprenne les subtilités. Par exemple, le personnel a eu du mal à savoir comment bien communiquer la répartition aléatoire pour que les participantes comprennent ce que cela signifie et veuillent quand même s'inscrire, malgré le fait qu'elles ne soient pas affectées au programme réel. La SRSA et Achév ont collaboré pour préciser le message.
- Le recrutement des participantes a été un défi dans lequel la pandémie a certainement joué un rôle. Le nombre de nouveaux arrivants au Canada a diminué par rapport aux années précédentes en raison des restrictions de voyage et de la peur de la COVID-19. Le recrutement s'est bien déroulé pour les premières cohortes en ligne. En fait, les participantes étaient à la maison, elles avaient peu d'autres activités et la distance entre leur domicile et le lieu du programme dans la région du Grand Toronto n'était plus un problème. Le nombre de candidates potentielles au programme a donc augmenté. Cependant, le nombre de participantes recrutées pour chaque cohorte est actuellement inférieur à l'objectif fixé. Pour atténuer ce problème, Achév a fait passer son rapport de répartition aléatoire de 50/50 à 75/25 pour permettre aux cohortes de fonctionner avec un nombre suffisant de participantes.

- L'établissement de relations avec les employeurs demande du temps et des ressources et le personnel impliqué dans d'autres aspects de la prestation du programme n'a pas forcément de temps à y consacrer. Le personnel a mentionné que le programme aurait peut-être été plus efficace s'il y avait eu un agent de liaison désigné avec les employeurs ou un prospecteur d'emplois dont le travail aurait été de se concentrer uniquement sur les employeurs, le recrutement et l'établissement de ces relations.

Ce qui fonctionne bien

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du programme s'est bien déroulée jusqu'à présent. Le personnel a souligné que les aspects suivants fonctionnaient particulièrement bien :

- Les ateliers sur les compétences essentielles et, en particulier, l'exercice dans lequel les participantes comparent leurs niveaux de compétences avec ceux requis pour la profession ciblée les ont aidées à mieux comprendre les types de compétences requises pour la profession qui les intéresse au Canada. Ces ateliers ont également aidé certaines des participantes à reconnaître les compétences qu'elles possèdent et les domaines qu'elles pourraient améliorer pour satisfaire aux compétences requises dans la profession ciblée.
- Le programme répondait aux besoins des nouvelles arrivantes en ce qui concerne la préparation au marché du travail canadien. Le personnel a mentionné que le fait de voir les participantes obtenir un bon emploi ou poursuivre leur formation était gratifiant. Comme l'a résumé un membre du personnel : *« la formation répond à leurs besoins, elles apprennent, elles se créent des réseaux, se trouvent un emploi... On les retrouve sur LinkedIn, avec un emploi, et elles aiment en parler. Les histoires de réussite, ça nous confirme que ce qu'on fait est important. Ça marche. Ce modèle fonctionne. »*
- Le passage à l'offre virtuelle a été jugé particulièrement réussi. Cela a montré que ces types de programmes d'emploi peuvent être proposés en ligne. Comme l'a déclaré un membre du personnel : *« cela montre que la formation, le soutien et l'accompagnement en ligne sont efficaces et qu'ils seront probablement plus fréquents à l'avenir pour les services et le soutien aux programmes. Mais ils pourraient aussi facilement venir compléter un programme en personne ou en classe. »*

- Grâce aux cohortes, les participantes ont l'occasion de se rassembler et de se rencontrer. Un membre du personnel a mentionné que cela pouvait contribuer à rompre l'isolement auquel certaines participantes sont confrontées en tant que nouvelles arrivantes au Canada. Un membre du personnel a déclaré avoir constaté que, grâce à leurs interactions, les participantes « *apprennent, progressent et se font de nouvelles amies.* » Pour soutenir davantage ce besoin de se connecter, Achév a créé un groupe MeetUp pour que les participantes sympathisent autour d'un sujet prédéterminé, par exemple *How to Tell Your Story* (Comment raconter son histoire) et *Speak for Success* (Parler de succès).

À propos des cohortes réservées aux femmes : « *Et je pense que cela leur permet d'avoir un endroit en dehors de leur foyer, de leurs responsabilités familiales et de leurs relations pour être vraiment elles-mêmes et se concentrer sur leur vie professionnelle, se faire de nouvelles amies et s'exprimer, ce qui est difficile à la maison parce qu'elles sont tellement occupées à élever leurs enfants et certaines d'entre elles viennent de milieux plus traditionnels, et ont d'autres responsabilités que des femmes nées et élevées au Canada... Par exemple, elles ont beaucoup de responsabilités en plus d'être très instruites et qualifiées et d'avoir des ambitions de carrière.* » (Membre du personnel du programme)

ACCES Employment — Career Pathways for Newcomer Women (Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes)

Description de l'intervention

ACCES a adapté le modèle 2 pour y inclure le modèle de prestation à six niveaux qu'elle utilise dans ses programmes de mise à niveau. Le programme *Career Pathways for Newcomer Women* est différent de ses programmes sectoriels, car il n'est pas axé sur une profession en particulier. En tant que tel, il comble un vide pour les nouvelles arrivantes qui ne trouveraient pas leur place dans les autres programmes de mise à niveau. Le programme comprend cinq semaines de formation sur l'aptitude au travail basée sur le cadre des compétences essentielles. Les participantes ont également la possibilité d'entrer en contact avec des employeurs et sont soutenues par un accompagnement individuel.

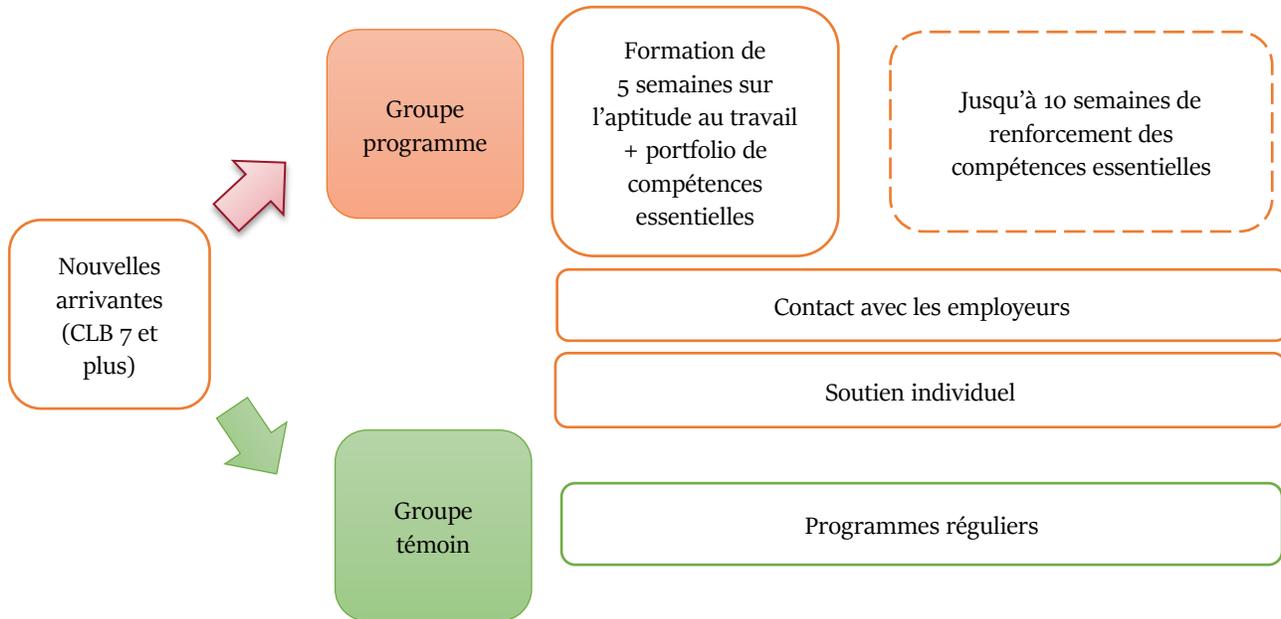
ACCES a adopté un plan de recherche quasi expérimental pour ce programme, ce qui signifie qu'elle recrutera également, pour former le groupe témoin, 160 clientes présentant des caractéristiques similaires parmi les participantes entrant en contact avec leur Centre d'emploi de l'Ontario.

Tableau 20 Résumé du programme Career Pathways for Newcomer Women d'ACCES

Career Pathways for Newcomer Women d'ACCES Employment	
Modèle	Modèle 2
Région desservie	Grand Toronto
Durée du programme officiel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 semaines
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible ▪ Titulaires d'un diplôme postsecondaire ▪ Niveau aux CLB de 7 ou plus ▪ Résidentes permanentes ou réfugiées au sens de la Convention
Nombre cible de participantes	160 dans le groupe programme; 160 dans le groupe témoin
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	108
Durée d'application de l'entente	Août 2019 à septembre 2021
Plan de recherche	Quasi expérimental

La figure 20 illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous décrivons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 20 Schéma du programme Career Pathways for Newcomer Women



- **Formation sur l'aptitude au travail** – Tout au long des cinq semaines de formation en groupe, l'accent est mis sur l'agilité et l'adaptabilité, ACCES estimant qu'il s'agit de compétences fondamentales qui serviront aux clientes dans leur parcours professionnel. Comme l'a déclaré un membre du personnel d'ACCES, cela permet aux « *clientes de rester ouvertes à la possibilité d'élargir leurs horizons et de prendre conscience qu'elles peuvent s'imaginer dans différents environnements et différentes situations et avoir confiance dans la façon dont elles réagiraient et se comporteraient dans ces situations parce qu'elles ont bâti cet état d'esprit différent.* »

ACCES a élaboré la formation dans le but de lancer et de favoriser la discussion. Chaque atelier comporte un volet participatif et vise à favoriser les interactions entre les participantes afin qu'à leur sortie du programme, elles se soient créé des réseaux. Le personnel d'ACCES a expliqué comme suit la pédagogie utilisée pour ce programme : « *On a pris la pédagogie de la vieille école et on l'a virée de bord. Fini le temps où on donnait des informations aux gens pour qu'ils les consomment et les régurgitent sur leur lieu de travail. Tout tourne autour de l'engagement de l'apprenant. On apprend aux gens comment se sentir bien dans l'inconfort.* »

Dans le cadre du programme de cinq semaines, les participantes élaborent assez tôt dans le programme un portfolio de compétences essentielles qui répond aux questions suivantes : « *Qu'est-ce que je pense être capable de faire? Comment savoir si je suis capable de le faire?* »

Et comment faire savoir à quelqu'un que je suis capable de le faire? » Les participantes présentent ensuite ce portfolio à leurs paires.

- **Compétences essentielles** – ACCES a l'habitude d'utiliser un cadre de compétences futures pour ses programmes de mise à niveau. Pour ce programme, ACCES a combiné les compétences futures jugées pertinentes par les conseillers de l'industrie et les compétences essentielles afin d'offrir un contenu pertinent et utile aux participantes. Le programme de formation de cinq semaines est ancré dans les compétences essentielles et lié aux objectifs des participantes. Comme l'a souligné un membre du personnel d'ACCES, on « *ne se contente pas d'enseigner les compétences essentielles pour le plaisir de les enseigner* ». « *Si on prend par exemple quelque chose comme l'utilisation de documents. Dans un format très ennuyeux, on pourrait dire aux participantes qu'aujourd'hui, on va pratiquer la compétence essentielle de l'utilisation de documents. On pourrait en parler de façon très détachée. Mais, au lieu de cela, on leur a dit qu'on allait proposer des activités qui les préparent directement à décrocher et à conserver un emploi, et à être promues au travail. Et ça, ça inclut de manière intrinsèque les compétences essentielles. On connaît tous ce cadre, pour ceux qui travaillent du côté de la prestation du programme. On veut que les clientes se concentrent uniquement sur l'aptitude au travail et la réussite professionnelle. Et ce qu'elles voient de leur côté, c'est tout ce qui concerne l'emploi, le lieu de travail moderne, les compétences futures qu'elles ont besoin de développer, ce que sont les lieux de travail et comment ils changent et continueront à changer. Et puis, on revient et on regarde le développement de ces compétences. Mais on fait tout cela dans le contexte de l'application de ces compétences aux objectifs des participantes au projet.* »

L'accent mis sur les compétences essentielles ne s'arrête pas au programme de formation. Le personnel et les clientes créent un plan pour continuer à améliorer leurs compétences. Dans le cadre de leur perfectionnement, les participantes reçoivent des liens de la plateforme d'évaluation des compétences essentielles. Le plan d'action, comme le décrit le personnel, « *sert de point de contact dans les processus à venir, car, à la fin du programme, et même après, on continue à travailler avec les clientes sur le processus d'emploi.* »

- **Accompagnement individuel** – Tout au long du programme, et pendant un an par la suite, les participantes peuvent bénéficier d'un accompagnement individuel qui les aide à postuler à des emplois, à adapter leur curriculum vitae au poste et à se préparer aux entrevues. Certaines clientes reviennent également chercher du soutien pendant leur processus de recherche d'emploi. La quantité de soutien varie d'une cliente à l'autre puisque certaines personnes ont besoin de plus de soutien que d'autres. Les accompagnateurs aident également leurs clientes à accéder à des services de soutien complets. L'un des membres du personnel d'ACCES a donné l'explication suivante : « *On ne peut pas offrir quoi que ce soit si on ne prend pas en compte l'ensemble de la personne, ce qu'elle vit, et il est très important d'être capable de réaliser ce processus global pour répondre aux besoins des participantes à ce*

moment-là. Bien sûr, au-delà de ce processus, on veut qu'elles décrochent un emploi et qu'elles le gardent, mais on cherche à savoir comment elles peuvent y parvenir, compte tenu de tout ce qui se passe dans leur vie, et on est en mesure de leur apporter un soutien et de leur donner la possibilité de le faire. »

- **Engagement des employeurs** – Tous les programmes d'ACCES offrent un lien avec les employeurs, car, comme l'a dit un membre du personnel, « *c'est là la pierre angulaire de notre modèle. Tout commence et se termine avec l'engagement de l'industrie.* » Les contacts avec les employeurs se situent à deux niveaux pour ce programme. Au niveau du projet, le personnel entre en contact avec les employeurs pour créer des opportunités pour les participantes au programme, que ce soit en invitant des employeurs comme conférenciers ou en rapprochant une cliente d'une opportunité. Au niveau de l'organisation, le programme est pris en charge par le département d'engagement de l'entreprise, ce qui implique un engagement plus large avec les employeurs, qui peut également profiter aux participantes en leur offrant la possibilité de participer à des événements de recrutement à l'échelle de l'organisation. Cet engagement plus large permet également à ACCES de « *prendre le pouls, pour savoir exactement ce dont les secteurs ont besoin.* » La possibilité d'accéder à une large base d'employeurs est utile en raison de la variété des parcours professionnels des clientes CCNA. Le personnel a mentionné que l'engagement des employeurs demande beaucoup de travail et de ressources.

Modifications

En raison de la pandémie, ACCES a dû passer à une prestation de services en ligne. Voici les modifications apportées au programme.

- Depuis le début de la pandémie, le programme est passé d'une version en personne à une offre en ligne. ACCES était bien préparée à la transition vers la prestation en ligne. Par exemple, même avant la pandémie, le programme comprenait des entrevues vidéo. Le personnel a constaté que des liens se sont créés grâce à l'utilisation de la webcam par tout le monde. Cela signifiait qu'il fallait être à l'aise avec le fait que d'autres personnes passent devant la caméra de temps en temps, et cela a permis aux participantes et au personnel de suivre la formation de manière authentique. Le personnel a souligné l'importance d'être flexible et de suivre le mouvement, surtout en cette période sans précédent : « *Il s'agit de déployer cette gentillesse autour de nous le plus possible et de s'assurer qu'elles le savent, qu'on apprécie tout ce qu'elles font et qu'on va les soutenir dans leur progression, malgré les difficultés qu'elles rencontrent en chemin.* »
- Pour lutter contre l'isolement et les facteurs de stress du quotidien, ACCES a ajouté un moment de conversation le matin pour permettre à tout le monde de prendre des nouvelles et de parler des événements de la vie et de la situation en constante évolution. Le personnel a

également pris contact avec les participantes qui avaient manqué certaines séances pour savoir comment elles allaient.

Hormis les modifications liées à la COVID-19, le personnel de prestation affine et améliore constamment le programme en se basant sur les cohortes précédentes. De plus, les activités sont toujours adaptées à la cohorte pour s'assurer qu'elles parlent aux participantes qui sont inscrites à ce moment-là.

Défis

L'un des seuls défis soulevés par le personnel dans la mise en œuvre de ce programme a été le recrutement des participantes du groupe témoin. ACCES a opté pour un plan quasi expérimental, c'est-à-dire le recrutement du groupe témoin ne se fait pas par répartition aléatoire, mais par le recrutement de clientes qui seraient admissibles au programme, mais qui n'y sont pas inscrites. Initialement, la division entre les participantes au groupe programme et les participantes au groupe témoin était basée sur une répartition géographique. Les participantes au groupe témoin devaient être recrutées dans les centres ACCES où le programme n'était pas offert. Cela aurait permis une séparation claire entre les deux bassins de participantes. Lorsque le programme a été mis en ligne, la frontière géographique a disparu et ACCES a dû repenser la manière dont elle allait recruter des clientes pour le groupe témoin. En fin de compte, ACCES a recruté des clientes similaires dans son Centre d'emploi de l'Ontario et des clientes auxquelles le calendrier du programme ne convenait pas.

Ce qui a bien fonctionné

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du projet pilote a été un succès. Le personnel a indiqué que les domaines suivants avaient particulièrement bien fonctionné :

- L'une des raisons avancées par la direction d'ACCES pour expliquer le succès de la mise en œuvre du programme est que l'équipe est vraiment forte et solide; il s'agit en effet de l'une des équipes de programme les plus spécialisées d'ACCES.
- La transition vers l'offre en ligne s'est déroulée sans heurts. Le personnel a mentionné que le fait de disposer d'une carte et d'un plan de programme clairs à partir desquels ils peuvent travailler a vraiment aidé à structurer le programme en ligne. ACCES disposait également d'une infrastructure préexistante, issue de ses programmes en ligne préalables à l'arrivée, sur laquelle elle a pu s'appuyer pour ce programme. Après avoir choisi les outils qui répondraient aux besoins du programme et des clientes, le personnel d'ACCES était prêt à offrir le programme virtuellement.

- Le fait d'inclure des activités de renforcement de la confiance et de garantir la disponibilité d'espaces sécurisés pendant le programme s'est avéré être une caractéristique importante pour les participantes, en particulier pendant la pandémie. Il s'agissait notamment de faire revenir d'anciennes participantes pour leur faire présenter les cheminements potentiels vers l'emploi. Comme l'a expliqué un membre du personnel : « *elles ont besoin de sentir qu'elles ont le pouvoir d'agir et que ce n'est pas sans espoir.* » Le personnel estime qu'il est important d'introduire des modèles dès le début du programme. L'une des membres l'explique dans ces mots : « *Elles ont besoin de voir ce reflet, comme nous toutes, et même moi, qui suis une femme de couleur et qui ai aussi été nouvelle arrivante, je n'avais jamais vu ça au fil des ans, mais je le vois de plus en plus maintenant.* »
- Les participantes ont apprécié l'élaboration d'un portfolio qui met en valeur leurs compétences, car il les aide à comprendre toutes les compétences qu'elles apportent à un employeur. Comme l'a expliqué un membre du personnel : « *Je pense que les participantes aussi, elles deviennent très conscientes de qui elles sont et de ce qu'elles peuvent apporter à la table en ayant à créer un portfolio.* »
- Le regroupement des participantes dans des cohortes réservées aux femmes a favorisé l'établissement de relations et, comme l'a souligné le personnel, a permis de rompre l'isolement que connaissent certaines participantes. De plus, les nouvelles arrivantes se sentent proches et connectées aux autres participantes du programme, car elles se trouvent dans des situations similaires. Dans certains cas, les participantes s'entraident même dans leur recherche d'emploi.

À propos des cohortes réservées aux femmes : « *Comme elles ont pu établir des liens solides avec d'autres femmes dans un environnement sécurisé et que tous nos groupes ont créé des groupes WhatsApp, elles continuent à se réunir après. Elles se suivent sur LinkedIn. Elles trouvent plein de manières de faire. Et la création de ces liens sociaux au sein de cet environnement d'apprentissage et de cette communauté d'apprentissage, je pense que c'est un très grand avantage pour les participantes, parce que cela élargit nos possibilités. On ne peut pas faire tout ce qu'on voudrait, parce qu'on n'a pas beaucoup de temps en groupe pour travailler avec chaque personne. Alors chaque fois qu'on peut avoir trois ou quatre personnes dans cette salle de classe qui saisissent vraiment ce qu'on leur transmet et qui le modifient, elles le partagent en dehors de l'environnement formel de la salle de classe, et cela ne fait que multiplier les opportunités d'apprentissage et de développement des compétences. Plusieurs participantes l'ont mentionné directement : en prenant part à un programme réservé aux femmes, ça leur a donné un espace pour parler de choses et d'autres, pour régler certains problèmes et pour échanger d'une manière comme elles n'auraient pas pu le faire autrement.* » (personnel du programme)

ISANS — Visible Minority Newcomer Women at Work (Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible au travail)

Description de l'intervention

Visible Minority Newcomer Women at Work est le programme d'ISANS basé sur le modèle 2. Il offre aux participantes une formation sur l'aptitude au travail d'une durée de six semaines qui leur permet, entre autres, de faire le point sur les compétences essentielles requises pour la profession envisagée, de les comparer à leurs propres compétences et de cerner les domaines à améliorer. Dans le cadre de la formation sur l'aptitude au travail, les participantes élaborent également un portfolio de compétences essentielles. Après la formation de groupe, le personnel offre aux participantes un soutien individualisé afin de mettre sur pied un plan d'action pour leur recherche d'emploi et pour le renforcement autodirigé de leurs compétences essentielles. Tout au long du programme, ISANS cherche à mettre les participantes en contact avec les employeurs.

Le modèle de recherche adopté est un modèle expérimental, c'est-à-dire les participantes admissibles sont réparties au hasard soit dans le groupe programme pour prendre part au programme, soit dans le groupe témoin pour être orientées vers six semaines de services à l'emploi offerts par un membre du personnel d'ISANS travaillant uniquement avec les clientes du groupe témoin.

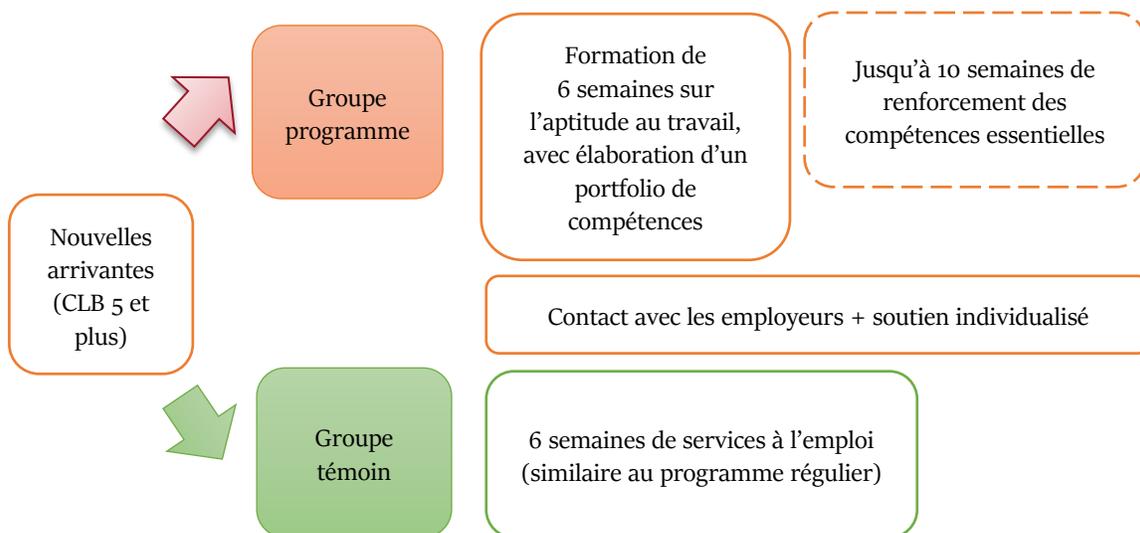
Tableau 21 Résumé du programme Visible Minority Newcomer Women at Work d'ISANS

Visible Minority Newcomer Women at Work d'ISANS	
Modèle	Modèle 2
Région desservie	Municipalité régionale de Halifax
Composantes clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 semaines sur l'élaboration d'un portfolio et la planification de carrière ▪ Orientation et soutien pour le renforcement des compétences essentielles ▪ Soutien individualisé
Durée du programme officiel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 16 semaines
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ Études postsecondaires ▪ CLB de 5 ou plus

Visible Minority Newcomer Women at Work d'ISANS	
Nombre cible de participantes	120 dans le groupe programme; 120 dans le groupe témoin
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	80
Durée d'application de l'entente	Août 2019 à septembre 2021
Plan de recherche	Plan expérimental

La figure 21 ci-dessous illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous détaillons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 21 Schéma du programme Visible Minority Newcomer Women at Work



- Compétences essentielles** – Le programme est guidé par le cadre des compétences essentielles du gouvernement du Canada. Les compétences essentielles sont explorées tout au long du programme de plusieurs manières. Pendant la formation sur l'aptitude au travail, deux semaines sont consacrées aux compétences essentielles. Les deux premiers jours de la formation de groupe sont consacrés à la présentation des compétences essentielles, à leur définition et à l'explication de leur importance pour les employeurs et les demandeuses d'emploi. Les profils de compétences essentielles sont ensuite utilisés pour comparer leurs scores avec les scores requis pour la profession qu'elles envisagent. Le but est de repérer les compétences qui correspondent et celles qui peuvent présenter des lacunes. Par la suite, les

participantes élaborent en classe un profil de compétences essentielles propre à la profession, qu'elles présenteront plus tard à leurs paires. Après avoir réalisé leur portfolio, les participantes se fixent trois objectifs de renforcement de leurs compétences. Le renforcement des compétences se fait le plus souvent de manière autonome et peut impliquer de suivre une formation supplémentaire, une formation en ligne sur LinkedIn Learning par exemple ou une formation en informatique par le biais d'ISANS, ou encore de faire du bénévolat ou un stage d'observation. ISANS n'a pas communiqué les liens inclus dans la plateforme d'évaluation. ISANS peut également aider les participantes à suivre une courte formation d'appoint grâce à un financement provincial.

- **Formation sur l'aptitude au travail** – Formation en groupe de six semaines (trois heures par jour, du lundi au vendredi) qui couvre les compétences générales (dont la confiance en soi, l'affirmation de soi, l'égalité des sexes, la gestion du changement et les connaissances financières), les compétences essentielles et les stratégies de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae et de lettres de motivation, usages et techniques d'entrevue, réseautage, intégration et contrats de travail).
- **Engagement de l'employeur et soutien individualisé** – Un soutien individualisé à la prise de contact avec les employeurs est proposé à partir de la fin de la formation de six semaines. Cela implique de mettre en contact les participantes avec les employeurs qui les intéressent, de leur recommander des emplois ou de les orienter vers des salons de l'emploi ou des séances d'information. Au départ, ce type de soutien était proposé dans le cadre de séances de groupe, mais il s'est avéré difficile de répondre aux besoins divers des participantes, si bien qu'une approche individualisée a été adoptée. Fournir ce soutien individualisé demande du temps et des ressources qui n'étaient pas toujours disponibles, car le personnel était limité. En septembre 2020, ISANS a mis en évidence que, puisque l'engagement des employeurs était important pour que les participantes trouvent un emploi, il fallait le renforcer en embauchant un prospecteur d'emploi dont le rôle serait de s'engager davantage auprès des participantes dans leur recherche d'emploi. ISANS a mis en œuvre des plans pour organiser des salons de l'emploi virtuels pour les participantes, pour la première fois en novembre 2020.

Le groupe témoin bénéficie d'un soutien dans le domaine de l'engagement des employeurs, similaire à l'offre qu'il obtiendrait dans le cadre d'une orientation professionnelle régulière, qui comprend une évaluation des besoins et l'élaboration d'un plan d'action. Le conseiller apporte ensuite son soutien, entre autres, en matière de stratégies de recherche d'emploi et d'exploration de carrière. La principale différence est qu'il est proposé de manière plus restreinte et condensée.

Modifications

À l'instar d'autres partenaires de services, ISANS a dû adapter son programme à une prestation virtuelle en raison de la pandémie :

- ISANS est passée à la prestation en ligne du programme et ce changement a nécessité une adaptation du personnel pour veiller à ce que le programme soit bien adapté à ce nouveau mode de prestation. Le programme a dû être adapté, passant d'activités de groupe en personne à des interactions virtuelles. Au départ, le portfolio était réalisé sur papier, mais, avec la prestation en ligne, il est également passé à une version numérique, ce qui, avec le recul, s'est avéré une meilleure chose.
- La structure révisée du programme et la programmation en ligne ont donné aux participantes plus de flexibilité pour assister aux cours, tout en assumant leurs autres responsabilités, comme s'occuper des enfants. Le personnel a mentionné que cela était particulièrement vrai au plus fort de la pandémie lorsque tout le monde devait rester à la maison. Le fait de suivre le programme depuis leur domicile a également permis à certaines participantes de ne pas avoir à s'occuper du problème de garde des enfants.
- ISANS espère un programme mixte pour les cohortes à venir. Le personnel estime qu'il serait bénéfique pour les participantes que certaines parties du programme continuent d'être offertes en ligne, car les compétences en littératie numérique qu'elles acquièrent peuvent les aider à trouver un emploi.

Outre les modifications dues à la pandémie, ISANS a apporté les changements suivants à la mise en œuvre et à la prestation de son programme :

- Initialement, le programme devait durer sept semaines où la dernière semaine était consacrée à la formation sur les compétences numériques. Cependant, toutes les participantes ne souhaitaient pas se concentrer sur cet aspect. Le personnel d'ISANS a pris la décision de raccourcir le programme à six semaines afin de donner aux participantes plus de flexibilité pour se concentrer sur le renforcement des compétences essentielles de leur choix. Celles qui souhaitaient mettre l'accent sur la formation numérique dans le cadre de leur plan ont été orientées vers les cours d'informatique d'ISANS.
- Une autre cohorte a été ajoutée en octobre pour compenser au fait que les cohortes précédentes étaient plus petites que prévu en raison de certains problèmes de recrutement liés à la réduction du nombre de nouveaux arrivants en Nouvelle-Écosse depuis le début de la pandémie.
- L'ordre de prestation des trois composantes du programme de formation sur l'aptitude au travail a changé. Le personnel a constaté que ce qui fonctionnait le mieux pour les clientes

était de se concentrer d'abord sur les compétences en employabilité, puis sur les compétences essentielles et enfin sur la stratégie de recherche d'emploi, car ces éléments se complètent les uns les autres.

Défis

Selon le personnel d'ISANS, le recrutement a été le principal défi rencontré dans la mise en œuvre du programme. Le recrutement des participantes pour ce programme a été un défi pour un certain nombre de raisons. La pandémie a certainement eu une incidence. En effet, moins de personnes sont arrivées en Nouvelle-Écosse en 2020 et, par conséquent, le bassin de nouvelles clientes a été considérablement réduit. Le personnel d'ISANS a également mentionné qu'étant donné que le programme ne peut pas s'adresser aux citoyennes canadiennes ou aux étudiantes internationales, cela réduit d'autant le nombre de participantes admissibles. En outre, les délais d'attente entre les cohortes ont pu décourager certaines participantes potentielles. Comme l'a expliqué un membre du personnel du programme : « *lorsque les gens cherchent un emploi, ils veulent tous commencer tout de suite* ». Cependant, cela n'était pas toujours possible dans ce programme. Le fait qu'il s'agisse d'un projet de recherche et qu'il faille franchir de nombreuses étapes pour s'y inscrire aurait pu en dissuader d'autres.

Ce qui a bien fonctionné

Dans l'ensemble, le personnel était satisfait de l'exécution globale du programme, et il a constaté que les composantes suivantes fonctionnaient particulièrement bien :

- Le fait que le programme soit exhaustif permet aux nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible d'acquérir les compétences, la confiance et les outils nécessaires pour trouver et conserver des emplois de qualité. Il permet aux participantes de viser l'emploi de

À propos de la définition du succès de ce programme : « *Parce qu'au début, le but final est toujours d'aider la cliente à décrocher l'emploi. Mais une fois qu'on commence à travailler avec elles, qu'on apprend à les connaître et qu'on comprend leur parcours, on se dit : je ne veux pas vous trouver n'importe quel emploi, je veux vous trouver l'emploi de vos rêves. Alors, travaillons dans ce sens. Non, vous n'allez pas postuler à ce poste transitoire. Vous allez postuler à celui-ci. C'est ça qu'on peut faire pour elles, à mon avis, et leur donner ce courage et ce soutien, comme [un autre membre du personnel du programme] l'a mentionné, croire en elles, être convaincu qu'elles sont capables d'accomplir cela, parce qu'il est facile de leur trouver n'importe quel emploi. Mais le plus difficile est de leur trouver l'emploi qu'elles recherchent et celui qui est le plus compatible avec leurs compétences et leur expérience.* » (Membre du personnel du programme)

leurs rêves et pas seulement un emploi transitoire. En fin de compte, l'objectif du programme tel que décrit par le personnel est de doter les participantes des compétences, des connaissances et des ressources dont elles ont besoin pour devenir des demandeuses d'emploi indépendantes et efficaces.

- Les participantes ont trouvé utile de mieux comprendre les compétences qu'elles apportent et les domaines dans lesquels elles ont des lacunes. Comme ce sont elles qui repèrent leurs lacunes, c'est un bon moyen de les rendre plus autonomes dans leur recherche d'emploi et de leur permettre de prendre en main leur avenir. C'est également utile pour la préparation aux entrevues, car elles peuvent se référer à leur portfolio pour fournir des exemples spécifiques de l'application de ces compétences. Comme l'explique le personnel d'ISANS, le portfolio « leur est plus destiné à elles, à leur développement, à leur croissance » qu'aux employeurs. Certaines participantes acquièrent de nouvelles compétences ou améliorent leurs compétences numériques lorsqu'elles élaborent leur portfolio. L'une des raisons pour lesquelles le programme est plus long que les autres est que les participantes bénéficient d'un temps de classe pour élaborer leur portfolio, ce qui, selon le personnel du programme, est un élément essentiel de la formation.

À propos de l'utilité d'élaborer un portefeuille de compétences essentielles : « Je pense que la principale chose qu'elles apprennent, c'est la confiance en soi, parce que c'est de plus en plus important, et qu'elles commencent à discerner leurs compétences, surtout les compétences liées à leur carrière. Et une fois qu'elles commencent à voir leurs lacunes, c'est-à-dire les aspects sur lesquels elles doivent se concentrer et travailler pour s'améliorer et être une meilleure candidate pour les employeurs, c'est là qu'elles constatent les avantages. Elles font également un travail de préparation avant de passer aux stratégies de recherche d'emploi, car elles ont déjà réfléchi aux compétences qu'elles possèdent, aux circonstances dans lesquelles elles les ont utilisées et à des exemples où elles les ont appliquées. Donc, quand on arrive à la partie sur les entrevues, c'est plus pour leur apprendre à répondre à des questions comportementales, par exemple si elles ont du mal à se souvenir d'un moment où elles ont mis en pratique leur gestion du temps. Alors on revient à leur portefeuille. Quels sont les endroits où elles ont appliqué la gestion du temps dans ces rôles et quels sont les exemples qu'elles ont indiqués? Est-ce qu'on peut en parler? Et comment peut-on faire en sorte que cet exemple fasse bonne impression aux employeurs, qu'ils trouvent qu'il est utile et qu'il apporte de la valeur? » (Membre du personnel du programme)

- Le programme a également eu des répercussions positives pour ISANS. Le personnel a mentionné que la participation à ce projet pilote a renforcé les capacités d'ISANS à deux égards :
 - La programmation ciblée sur les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible a créé une opportunité de mettre sur pied un programme et des

ressources qui permettent à ISANS de fournir un soutien plus fort à ce groupe cible de clientes.

- Le renforcement de la capacité interne d'ISANS pour intégrer le cadre des compétences essentielles dans son programme lui a permis de développer des ressources et un programme qui peuvent ensuite être communiqués à d'autres équipes.

YWCA Metro Vancouver — Elevate Skills (Perfectionnement des compétences)

Description de l'intervention

Le YWCA Metro Vancouver pilote deux modèles : *Elevate Skills* (modèle 2) et *Aspire* (modèle 4). Cette section explore comment le YWCA Metro Vancouver a mis en œuvre le modèle 2.

Elevate Skills est un programme de 16 semaines qui offre aux participantes de la région métropolitaine de Vancouver trois semaines de formation sur la constitution d'un portfolio et le développement de carrière, jusqu'à 10 semaines de formation sur le renforcement des compétences essentielles, des réunions de groupe hebdomadaires et jusqu'à six réunions individuelles pendant 13 semaines, ainsi que des activités d'engagement des employeurs tout au long des 16 semaines. Les activités d'engagement des employeurs n'ont été proposées qu'aux cohortes 6 à 10 pour tester leur incidence sur les résultats des participantes.

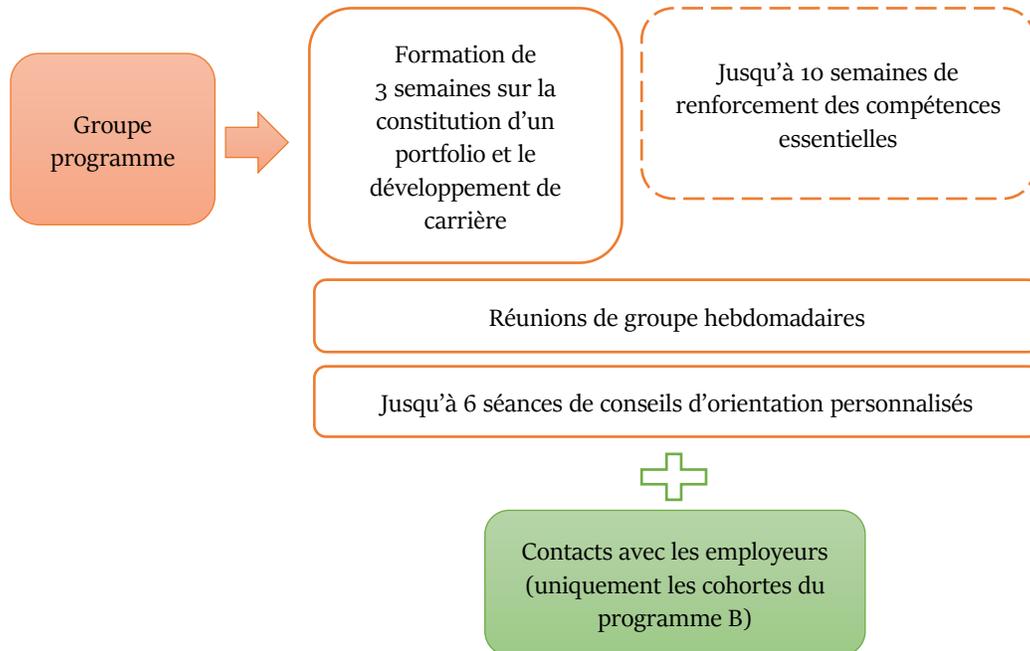
Le plan de recherche adopté pour cette intervention est celui des études de cas : toutes les participantes potentielles sont invitées à participer au programme (il n'y a pas de groupe témoin). Toutefois, pour évaluer l'engagement des employeurs, le programme comporte deux volets : l'un dans lequel les participantes sont mises en relation avec des employeurs et l'autre non.

Tableau 22 Résumé du programme Elevate Skills du YWCA

Elevate Skills du YWCA Metro Vancouver	
Modèle	Modèle 2
Région desservie	Région métropolitaine de Vancouver
Composantes clés	<p>Un programme avec un cadre de compétences essentielles qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une formation de 3 semaines sur la constitution d'un portfolio et le développement de carrière ▪ Jusqu'à 10 semaines de renforcement des compétences essentielles, le cas échéant ▪ Des réunions de groupe hebdomadaires <p>Des conseils d'orientation personnalisés</p>
Durée du programme officiel	Jusqu'à 13 semaines
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ Études postsecondaires
Nombre cible de participantes	140
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	99
Durée d'application de l'entente	De juillet 2019 à juillet 2021
Plan de recherche	Études de cas (pas de groupe témoin)

La figure 22 illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous explorons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 22 Schéma du programme Elevate Skills



- **Formation sur la constitution d'un portfolio et le développement de carrière** – La première partie du programme est une formation de trois semaines (cinq jours par semaine, de 9 h 30 à 14 h) axée sur les compétences essentielles et la planification de carrière, les stratégies de recherche d'emploi et l'intelligence culturelle, notamment la communication, la culture du lieu de travail, l'autonomie financière et les normes d'emploi. Les compétences essentielles des participantes sont évaluées pour les aider à mieux comprendre les compétences qu'elles possèdent et comment les utiliser dans leur processus de recherche d'emploi, ainsi que pour repérer les compétences sur lesquelles elles aimeraient travailler en fonction des profils de compétences essentielles. Les participantes élaborent et présentent également un portfolio de compétences essentielles. Le programme a fourni des services à sept cohortes jusqu'à présent. Les trois premières cohortes ont bénéficié d'une prestation en personne et les quatre autres d'une offre en ligne.
- **Renforcement des compétences essentielles** – Pour les participantes présentant des lacunes en compétences essentielles sur la base de leur évaluation et de la profession ciblée, le personnel recommande une formation et des activités supplémentaires réparties sur 13 semaines.
- **Réunions d'équipe efficaces** – Les réunions d'équipe hebdomadaires permettent aux participantes de se fixer des objectifs pour la semaine à venir et de réfléchir à leurs activités

de la semaine écoulée. Elles créent également un espace où les participantes de chaque cohorte peuvent discuter de leurs difficultés et se soutenir mutuellement, ainsi que partager et célébrer leurs progrès réalisés en matière de recherche d'emploi au sein du groupe. Parfois, des réunions d'équipe sont organisées conjointement avec la cohorte précédente ou suivante de sorte que les participantes ont l'occasion de nouer des contacts avec d'autres nouvelles arrivantes en dehors de leur propre cohorte. Des conférenciers invités ont également été conviés aux réunions d'équipe à partir de la cohorte 5.

- **Orientation de carrière personnalisée** – Au cours des séances individuelles, les participantes reçoivent leur plan d'apprentissage des compétences essentielles et mettent en évidence, avec les conseillers, les compétences qu'elles souhaitent améliorer. L'orientation vers des options de formation est effectuée à ce stade. Les participantes peuvent également bénéficier d'un soutien pour postuler à un emploi et se préparer aux entrevues.

Parmi les innovations de ce modèle, citons le cadre des compétences essentielles et la formation sur les compétences essentielles proposée au personnel pour renforcer sa capacité organisationnelle.

- **Cadre des compétences essentielles** – Le cadre des compétences essentielles est intégré tout au long de la formation, du renforcement des compétences et des séances de conseils d'orientation personnalisés. Le cadre aide les participantes à mieux comprendre et communiquer leurs compétences aux employeurs, ainsi qu'à élaborer un plan d'apprentissage visant à renforcer les compétences nécessaires pour la profession qu'elles ciblent.

Modifications apportées au programme

Bien que la mise en œuvre du programme soit réussie, plusieurs changements ont dû être apportés en raison de la pandémie :

- Lorsque le gouvernement provincial a déclaré l'état d'urgence en Colombie-Britannique en mars 2020, l'équipe d'*Elevate Skills* s'est rapidement tournée vers la prestation des services en ligne. Depuis lors, leur programme est offert en ligne. L'équipe a commencé à dispenser le programme au moyen de *GoToMeeting*, avant de passer à Zoom. Le format de la formation en ligne a également été modifié pour permettre aux participantes de faire une pause plus longue entre les séances du matin et de l'après-midi. Durant cette pause, elles devaient réaliser un travail par elles-mêmes, plutôt que d'avoir l'animateur et les participantes ensemble tout le temps, comme c'était le cas pour la formation en personne. L'horaire de la formation en ligne est passé à des séances de 10 à 11 h, puis de 14 à 15 h.
- Les participantes des cohortes précédentes qui ne recevaient plus de soutien du programme ont demandé à pouvoir rester en contact les unes avec les autres sur une base régulière. À la

suite de ces demandes, *Elevate Skills* a ajouté le module *Meaningful Conversations* (conversations constructives) à son programme. À partir de mai 2020, le personnel a organisé une réunion hebdomadaire d'une heure où les participantes de toutes les cohortes pouvaient se rencontrer pour discuter de sujets tels que l'autogestion de la santé, les défis à relever et les histoires de résilience. Un membre du personnel a décrit le retour qu'il a eu de l'une des participantes : « *Elle a dit que ça lui donnait un sentiment de sécurité émotionnelle. Elle avait l'impression d'avoir toujours quelqu'un avec qui partager ses pensées, sans jugement. Et elle a dit quelque chose d'intéressant. Elle a dit que cela comble le vide créé par l'immigration. Trouver un cercle social et se connecter émotionnellement. Elle a ajouté que ce genre de cercle social est inestimable et que s'installer dans un pays n'est pas seulement une question d'emploi, mais que cela lui a été très utile. Ce n'était pas prévu. Ce sont les femmes qui l'ont demandé. Et c'est vraiment centré sur les participantes, ce sont elles qui animent ou qui dictent les sujets à discuter. Donc c'est vraiment intéressant.* »

- Le personnel a adapté le contenu du programme pour refléter les besoins des participantes pendant la pandémie. Par exemple, ils fournissent des conseils pour les entrevues en ligne, ainsi que des informations sur les ressources et les aides qui ont été créées en réponse à la pandémie, comme l'accès à des services de conseil gratuits ou à la Prestation canadienne d'urgence (PCU).

Sans rapport avec la pandémie, à partir de la cinquième cohorte, le personnel du programme a commencé à inviter des conférenciers aux réunions d'équipe efficaces. Ce changement visait à encourager la participation des participantes et à offrir des perspectives plus diversifiées.

Défis

Le personnel a relevé les défis suivants dans la mise en œuvre de ce programme :

- Pour les cohortes en personne et en ligne, les problèmes de garde d'enfants ont été importants. Le personnel a discuté de la difficulté de trouver des options de garde d'enfants viables pour les participantes lorsque le programme était offert en personne. Il n'y avait pas d'espace pour la garde d'enfants sur place et elles n'étaient pas en mesure de payer le prestataire de services de garde d'enfants pour la courte période de la formation, de sorte que les participantes devaient soit faire face à des besoins de garde d'enfants non satisfaits, soit continuer à payer de leur poche un service de garde d'enfants déjà existant tout en participant au programme.
- Toutes les participantes n'avaient pas un accès stable à Internet ou le matériel informatique nécessaire pour faciliter leur participation aux cohortes en ligne. Le personnel du programme pouvait prêter des ordinateurs portables aux participantes et fournir un financement pour l'Internet, mais il a trouvé qu'il était difficile, d'un point de vue logistique,

de faire parvenir les ordinateurs portables aux participantes puisque l'expédition des ordinateurs portables ne pouvait pas être couverte par le financement d'IRCC. Le personnel n'a pas non plus été en mesure de trouver une solution Internet temporaire simple qui pourrait être annulée une fois le programme terminé.

Ce qui fonctionne bien

Le personnel est satisfait de la mise en œuvre du programme jusqu'à présent et des effets préliminaires sur les participantes. Plus précisément, ils ont mentionné :

- Le passage à la prestation des services en ligne a été bénéfique à plusieurs égards. Le recrutement des participantes a été plus facile puisqu'il était possible d'inclure des participantes ayant des enfants à la maison ou qui n'auraient pas participé au programme en raison d'obstacles liés au transport. Bien que le site soit situé dans le Grand Vancouver (Port Coquitlam), ce n'est pas l'endroit le plus accessible par les transports en commun. Il a également été plus facile pour les employeurs de s'engager auprès des participantes par le biais de conférences et de continuer à participer tout au long de plusieurs cohortes, puisque l'engagement en temps est moindre et qu'il n'y avait pas de déplacement pour assister en personne. En ce qui concerne l'engagement des employeurs, le personnel a déclaré : *« Nos employeurs veulent tous revenir. Ils ont beaucoup de plaisir et veulent vraiment rendre service à la communauté. Donc pour eux, c'est leur façon de faire du bénévolat. »*
- Le format de cohorte a également permis aux participantes d'établir des liens entre elles et de renforcer leur confiance. Le personnel a décrit une transformation importante qui se produit avec les participantes : *« Je pense que l'une des principales choses qui a bien fonctionné dans ce programme, et que j'ai constatées dans chaque cohorte, c'est qu'indépendamment de la nature de l'emploi, le programme renforce la confiance. Et ça, c'est vraiment énorme. Le programme renforce la confiance de ces femmes de bien des façons, ce qui leur permet de s'attaquer aux obstacles systémiques qu'elles rencontrent sur leur chemin. »* Les participantes gagnent en autonomie grâce au partage d'expériences similaires et apprennent également à définir et à communiquer leurs compétences et leurs points forts auprès des employeurs.
- Au cours de la phase d'élaboration du programme, le personnel d'*Elevate Skills* a été invité, avec d'autres membres du personnel du modèle 2, à participer à une formation sur les compétences essentielles dirigée par le *Douglas College*. Cette formation leur a permis d'approfondir leur compréhension du cadre des compétences essentielles et de la manière dont ils pouvaient l'intégrer dans leurs programmes. La formation a également permis d'accroître le niveau d'expertise du personnel du programme, qui a ensuite pu recevoir le certificat de formation de praticien en compétences essentielles après avoir suivi des modules en ligne supplémentaires à la suite de la formation en personne.

À propos du format de cohortes : « *C'est vraiment le format des ateliers par cohortes qui change tout. Sans cela, ce programme serait très différent. Ce sont toutes des femmes immigrées. D'où qu'elles viennent, elles sont confrontées à des défis similaires, et elles disent souvent qu'elles pensaient être les seules dans cette situation. Mais à moins de mettre un visage sur cette situation, on ne pense pas vraiment à ça. Donc, ce format par cohorte, par groupe, si on ne le continuait pas, je pense que cela diminuerait vraiment la valeur que nous pouvons ajouter pour ces femmes... C'est aussi pour elles l'occasion de s'entraider, de s'encourager et de mettre en commun leurs ressources. Peut-être que d'autres femmes ont trouvé du travail ou que certaines d'entre elles ont eu une entrevue d'information et qu'elles peuvent en faire part au reste du groupe ou vraiment s'encourager et se soutenir mutuellement.* » (Membre du personnel du programme)

CECM — Empowering Newcomer Women

Description de l'intervention

CECM pilote les modèles 2 et 3 dans le cadre du programme *Empowering Newcomer Women*. Ils sont décrits en même temps, car ils ont de nombreuses composantes en commun. Les différences seront mises en évidence tout au long de la description. Les modifications, les défis et ce qui a bien fonctionné seront présentés pour chaque modèle séparément.

Empowering Newcomer Women est un programme de CECM destiné aux nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible. En général, les participantes potentielles sont orientées vers le modèle 2 si elles ont un niveau d'anglais plus faible (CLB 5-6); celles qui ont un niveau d'anglais plus élevé sont orientées vers le modèle 3. Les deux programmes proposent une formation sur l'aptitude au travail, des contacts avec les employeurs, un mentorat par le biais du Cercle des champions et une série sur l'auto-leadership. Le modèle 2 met l'accent sur les compétences essentielles au moyen du cadre élaboré par le gouvernement du Canada et s'adresse aux nouvelles arrivantes qui sont plus éloignées du marché du travail. Le modèle 3 met l'accent sur le jumelage des participantes avec un emploi qui leur correspond et s'adresse aux nouvelles arrivantes qui sont presque prêtes à entrer sur le marché du travail et qui ont besoin d'une formation sur la préparation au milieu de travail canadien.

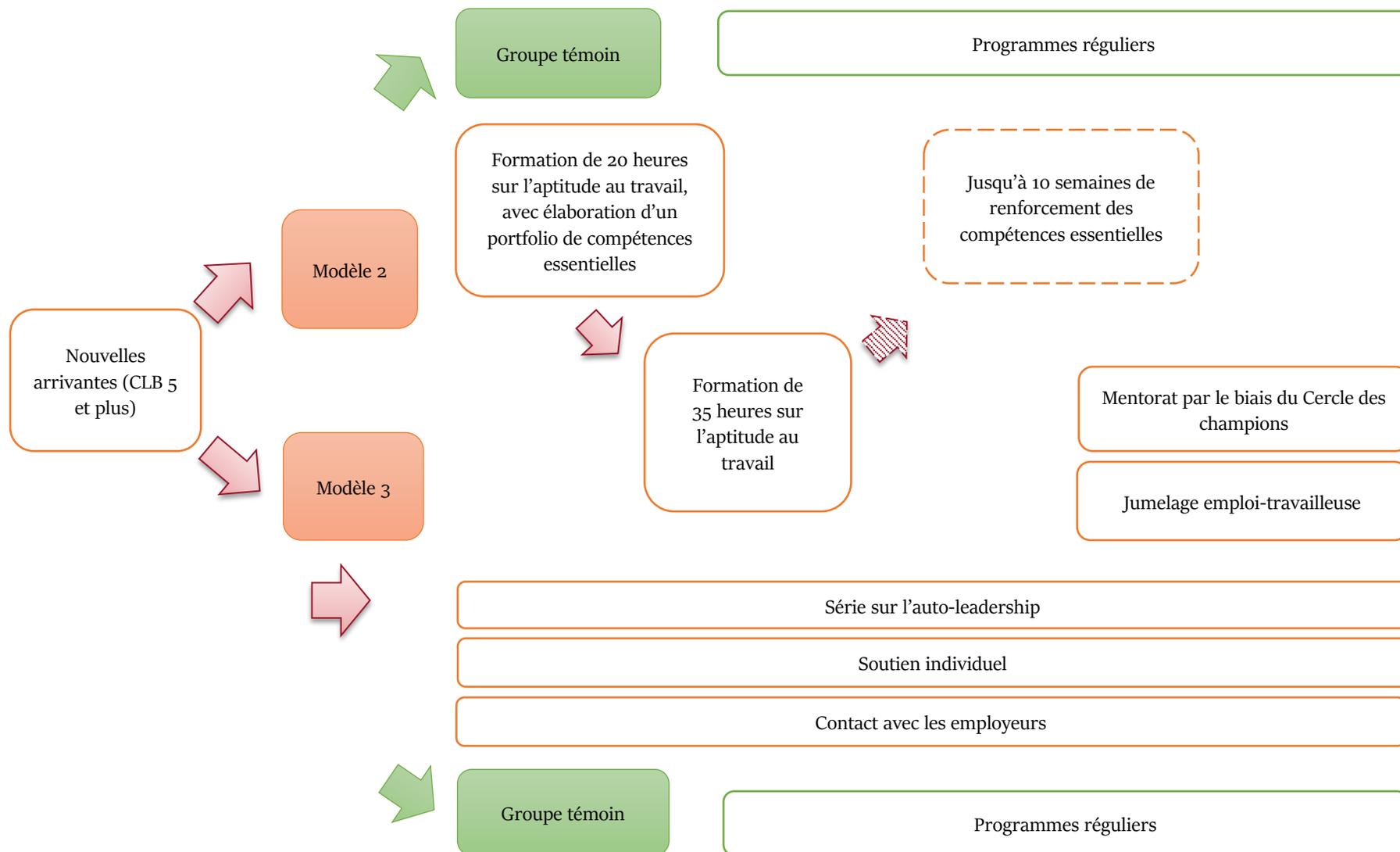
Les deux modèles font appel à un plan de recherche expérimental. Une fois affectées au modèle approprié, les participantes admissibles sont réparties au hasard soit dans le groupe programme pour prendre part au programme, soit dans le groupe témoin pour être orientées vers d'autres services de CECM.

Tableau 23 Résumé du programme Empowering Newcomer Women de CECM

Empowering Newcomer Women par CECM	
Modèle	Modèle 2 et modèle 3
Région desservie	Ottawa
Composantes clés	<p>Composantes communes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation de 35 heures sur l'aptitude au travail ▪ Contacts avec les employeurs et jumelage emploi-travailleuse ▪ Mentorat par le biais du Cercle des champions ▪ Série sur l'autoleadership ▪ Soutien individuel <p>Particularités du modèle 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation supplémentaire de 20 heures sur l'aptitude au travail, avec élaboration d'un portfolio de compétences essentielles ▪ Recommandations pour le renforcement des compétences essentielles
Durée du programme officiel	10 jours pour le modèle 2 5 jours pour le modèle 3
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ Au chômage ou en situation de sous-emploi ▪ CLB 5 et plus (CLB 5-6 : modèle 2; CLB 7 et plus : modèle 3)
Nombre cible de participantes	Pour chaque modèle : 200 à 250 pour le groupe programme; 200 à 250 pour le groupe témoin
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	56 — Modèle 2 154 — Modèle 3
Durée d'application de l'entente	Juillet 2019 à septembre 2021
Plan de recherche	Plan expérimental

La figure 23 illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous explorons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 23 Schéma du programme Empowering Newcomer Women



- **Formation sur l'aptitude au travail** – Les participantes au modèle 2 suivent 55 heures de formation sur une période de deux semaines, tandis que les participantes au modèle 3 suivent 35 heures de formation. La première semaine est réservée aux participantes au modèle 2, tandis que la deuxième semaine fusionne le modèle 2 et le modèle 3. Les sujets abordés au cours des 35 heures de formation sur l'aptitude au travail comprennent la rédaction d'un curriculum vitae les techniques d'entrevue, la planification de carrière, le réseautage, l'utilisation de LinkedIn et la création d'un plan d'action pour l'emploi. Ils sont pour la plupart couverts par des conférenciers externes experts dans le domaine concerné (à l'exception des ateliers sur les compétences essentielles). Les ateliers se concentrent sur les aspects pratiques de la recherche d'emploi afin que les participantes puissent les appliquer dans leur propre démarche. Comme l'explique le personnel, le programme vise à offrir des possibilités d'autonomiser les participantes, à leur donner de l'inspiration et des conseils pratiques et à leur accorder un temps de réflexion.
- **Compétences essentielles (modèle 2 uniquement)** – Un aspect innovant du modèle 2 est l'accent mis sur les compétences essentielles. Elles font d'abord l'objet d'une discussion avec les participantes lors de la réunion préalable au programme, au cours de laquelle sont abordés l'expérience des clientes et de leurs objectifs en matière d'emploi. Dans le cadre de cette réunion, le personnel passe également en revue les résultats des évaluations des compétences avec les clientes. La première semaine du programme est axée sur les compétences essentielles. Deux jours sont consacrés à la présentation du cadre des compétences essentielles et des neuf compétences essentielles. Puis, les participantes explorent les compétences essentielles requises dans la profession qu'elles envisagent en examinant les profils d'emploi élaborés par le gouvernement du Canada. Il s'agit ensuite de présenter le portfolio de compétences essentielles. Les participantes commencent à élaborer le leur dans le but de mettre en valeur leur expérience dans les différentes compétences essentielles et d'y intégrer des éléments leur permettant de se démarquer. Elles continuent à le développer par elles-mêmes avec l'aide du personnel lors de séances informelles, dans le but de le présenter aux autres participantes au modèle 2 le dernier jour de la formation.

Après la formation en classe, le personnel et les clientes discutent des domaines dans lesquels celles-ci souhaitent renforcer leurs compétences. En ce qui concerne le renforcement des compétences essentielles, CECM recommande aux participantes d'explorer les liens fournis dans la plateforme d'évaluation; toutefois, le personnel a constaté que les participantes souhaitent prendre part à des cours plus structurés tels que des cours de langue en milieu de travail ou des cours d'informatique.

- **Contacts avec les employeurs** – Bien que la façon d'établir des liens avec les employeurs ait changé en raison du passage en ligne du programme, le personnel de CECM est resté déterminé à favoriser les liens entre les employeurs et les participantes. Les participantes sont invitées à prendre part à trois types d'activités : des entrevues d'information avec des

employeurs qui les intéressent, des événements de réseautage ou d'accompagnement en petits groupes où un professionnel ou un employeur interagit avec les participantes et des événements de recrutement ciblés.

- **Jumelage emploi-travailleuse** – Dans le modèle 3, le personnel de CECM est en contact avec les employeurs pour rechercher des possibilités d'emploi pour les participantes, comprendre leurs besoins, les mettre en contact avec des candidates qualifiées et assurer un suivi après le jumelage. Les activités réalisées par le spécialiste du recrutement dans le cadre de cet engagement peuvent être regroupées en trois catégories :
 1. La sensibilisation consiste à faire connaître aux employeurs le programme et le rôle de CECM dans la mise en relation des employeurs avec des candidates qualifiées.
 2. Les événements mensuels de recrutement ciblé sont un moyen important pour les employeurs et les participantes d'entrer en contact autour d'opportunités d'emploi spécifiques.
 3. Le recrutement de mentors s'effectue dans le cadre du Cercle des champions.

En outre, le spécialiste du recrutement travaille avec des organismes et des associations pour aider leurs clientes à comprendre les différents permis ou certificats requis pour les aider à réussir sur le marché du travail.

Le personnel travaille également directement avec les participantes pour les préparer à l'emploi. Il s'agit notamment d'aider les clientes à comprendre le marché du travail, à s'y positionner pour réussir et à entrer en contact avec les employeurs par le biais du réseautage, de LinkedIn et du démarchage téléphonique. Il s'agit également de les mettre sur la voie d'offres d'emploi pertinentes proposées par des employeurs ou de les orienter vers des agences de

Description de l'activité de démarchage

téléphonique : « Nous avons ajouté un autre atelier sur le démarchage téléphonique, où on leur apprend à appeler les employeurs. Là encore, ce qui compte, c'est plus le fait de se donner la permission de le faire que la compétence elle-même. Mais on les aide au niveau du dialogue. Et puis on a modifié la partie LinkedIn : au lieu de leur apprendre à créer un simple profil, on est passé au développement d'une véritable opportunité de réseautage. On leur apprend à passer d'un réseautage en ligne à des contacts réels. On leur apprend à créer des contacts sur LinkedIn, à les transformer en entrevues d'information, puis en une relation continue, etc. Il s'agit de leur apprendre à se donner la permission. De leur transmettre un enseignement. Il s'agit de les amener, en tant que « fournitures », à apprendre comment atteindre ce marché. Ainsi, même quand on n'est pas avec elles, elles sont en mesure de le faire en continu. » (Membre du personnel du programme)

recrutement⁴². Dans le cadre du processus de jumelage, il est demandé aux clientes de repérer dix employeurs pour lesquels elles souhaitent travailler. À partir de là, le spécialiste du recrutement s'efforce de mettre les clientes en contact avec au moins certains de ces employeurs par divers moyens, tels que des entrevues d'information et des événements de recrutement ciblés, ou en les orientant vers des offres d'emploi qui correspondent à leur expérience et à leurs objectifs.

- **Soutien individualisé** – Le personnel travaille avec les clientes pour mettre au point un plan d'action qui décompose les étapes de leur processus de recherche d'emploi. Dans le cadre de l'accompagnement individualisé, ils soutiennent les clientes dans leur recherche d'emploi. Le personnel a expliqué qu'au cours de ces conversations, le rôle et les responsabilités du personnel et de la cliente sont établis de manière à accroître la responsabilisation. En plus de les aider à élaborer le plan d'action, le personnel soutient les clientes en les préparant à la soumission de leur curriculum vitae ainsi qu'aux entrevues tout en effectuant des comptes rendus. De plus, le personnel de CECM appuie les candidatures des clientes en transmettant leur curriculum vitae au responsable du recrutement ou en agissant à titre de référence ou de recommandation pour la cliente. Le personnel a constaté que cette étape supplémentaire aide les clientes à obtenir un emploi. Le soutien est offert pendant un an. Si les clientes trouvent un emploi, elles sont orientées vers un spécialiste du soutien au maintien en emploi qui les aidera pendant les 100 premiers jours de leur nouvel emploi.

Cercle des champions – Cette composante supplémentaire a été ajoutée aux composantes de base des modèles 2 et 3 par CECM en reconnaissance de l'importance du mentorat et du réseautage pour trouver un emploi au Canada. Comme l'explique l'un des membres du personnel du modèle 3 : « *L'idée était de mettre les femmes en contact avec des membres de notre communauté, des professionnels qui pourraient les aider à progresser, car les statistiques montrent également que le mentorat est le premier moyen d'accéder à l'emploi pour les nouveaux arrivants, et pas seulement au Canada. On le constate vraiment à l'échelle internationale que ces contacts, ce capital social sont vraiment importants. C'est ce qui nous a inspirés, fournir ce soutien aux femmes après la classe, parce qu'on sait qu'on ne peut pas résoudre tous les problèmes dans les ateliers. Et après les ateliers, elles ont encore besoin de tisser des liens dans la communauté pour connaître et se faire connaître.* » À la fin de la formation en classe, les clientes sont jumelées à un professionnel d'un secteur connexe pour une période d'au moins trois mois. Le rôle du mentor est de soutenir et d'orienter la cliente dans sa recherche d'emploi, dans l'espoir de « *lui ouvrir la voie et de réduire le temps qu'elle passe à chercher toutes sortes d'informations pour qu'elle puisse se concentrer sur son*

⁴² L'un des obstacles auxquels les clientes sont confrontées est l'obtention de leur habilitation de sécurité pour les emplois qui l'exigent. Les agences de recrutement sont souvent mieux placées pour soutenir leurs clientes dans ce processus.

domaine ou celui qui l'intéresse. » Comme l'explique un membre du personnel du modèle 2, le mentorat « vient compléter le travail qu'on fait dans les premières étapes et apporte un soutien plus global. » Les mentors ont également indiqué que cette relation leur était utile.

À propos de l'élaboration d'un plan d'action dans le cadre du soutien individualisé :

« Une partie de ce qu'on fait pour formaliser ce processus de jumelage est d'établir un plan d'action individuel à la fin des ateliers. Le conseiller en emploi et le spécialiste du recrutement font partie de ce processus avec la cliente et on formalise en quelque sorte les rôles et les responsabilités. On amène des clarifications supplémentaires, on met l'accent sur les objectifs professionnels, et là encore, on repère des employeurs, car parfois, on constate une évolution en termes de priorités et de prise de décisions pour les clientes, au fur et à mesure qu'elles naviguent dans ces programmes. Certaines d'entre elles arrivent en pensant que leur idéal se trouve hors de portée, puis elles réalisent qu'elles sont capables de le rendre accessible. Alors, grâce à cette réunion structurée, on clarifie qui va faire quoi et exécuter quelle action pour le jumelage. Par exemple, une cliente va repérer trois employeurs, je les contacterai et on formalisera un peu ce processus pour que le jumelage se fasse. Je pense que c'est assez important parce que c'est une sorte d'entente qui ajoute une part de responsabilité et d'imputabilité à nos actions. » (Membre du personnel du modèle 3)

- **Série sur l'auto-leadership** – La série sur l'auto-leadership est une autre composante du programme ajoutée par CECM pour compléter la programmation de base du programme. L'accent n'est pas mis sur la recherche d'emploi, mais sur le développement personnel et professionnel comme outil d'autonomisation et de renforcement de la confiance. Parmi les sujets abordés, citons la culture et la communication, les bases de la finance, la gestion du stress et la gestion du discours intérieur négatif. Cette séance se déroule dans le cadre de la formation de deux semaines. Les participantes des cohortes précédentes sont également invitées à y assister.

À propos du rôle des champions dans le soutien des clientes dans leur recherche

d'emploi : « Parfois, une protégée, une participante à notre programme, peut avoir besoin de conseils supplémentaires sur des sujets tels que le curriculum vitae ou LinkedIn; quand on connaît quelqu'un qui a des connaissances plus spécifiques de ces aspects, ça peut être utile. Mais je sais que pour certains champions, ça devient plus un soutien personnel, une sorte de ressource pour les femmes de notre programme qui ont des difficultés ou des défis à relever dans leur recherche d'emploi. Dans d'autres cas, il s'agit d'une occasion de tirer parti du réseau des champions : le champion propose de présenter sa protégée à d'autres personnes et de l'aider à se faire des contacts dans son domaine particulier au sein de la communauté. » (Membre du personnel du programme)

Modifications

Certaines des modifications apportées par CECM étaient communes aux deux modèles.

- Lorsque la pandémie a frappé, les deux modèles sont passés à une offre virtuelle de manière assez fluide. Cela a permis à CECM d'élargir son bassin de recrutement pour inclure des participantes potentielles qui ne vivent peut-être pas encore à Ottawa⁴³, mais qui ont indiqué Ottawa comme un marché de travail potentiel pour leurs compétences. L'un des principaux aspects du programme qui a dû être modifié en raison de la pandémie a été l'engagement des employeurs. Avant mars 2020, les événements d'embauche en personne et les événements de recrutement ciblés étaient les principales activités proposées dans le cadre de l'engagement des employeurs. Une fois le programme mis en ligne, l'accent a été mis sur la création de liens virtuels. Un autre changement est qu'alors auparavant les participantes pouvaient entrer en contact avec les employeurs en personne, dans leurs locaux, sans rendez-vous préalable, il fallait désormais mettre l'accent sur le démarchage téléphonique. Il a fallu également que les participantes apprennent à transformer leur profil LinkedIn en opportunité de réseautage. En ce qui concerne le programme, le personnel a ajouté un atelier sur la réussite des entrevues virtuelles. En outre, les conseillers en emploi ont dû adapter leur action de sensibilisation au marché du travail en raison du ralentissement de certains secteurs économiques alors que d'autres secteurs se portaient mieux.
- Le personnel du programme a noté que certaines des participantes au modèle 3 auraient tiré avantage de la partie sur les compétences essentielles du modèle 2. Cette prise de conscience, en plus des difficultés de recrutement pour le modèle 2, a conduit à de nouveaux critères d'admissibilité qui vont au-delà des CLB. Les facteurs pris en compte sont les suivants : recherche d'une transition vers un autre type d'emploi, absence du marché du travail depuis plus d'un an, diplômées récentes de l'université, absence d'expérience professionnelle au Canada.
- Les participantes au modèle 2 et au modèle 3 ont été combinées pour une partie de la formation. Initialement, ces deux modèles étaient dispensés séparément. La décision de combiner 35 heures de formation avec la cohorte du modèle 3 a permis aux petites cohortes de participantes au modèle 2 d'interagir avec d'autres nouvelles arrivantes dans des situations similaires et a permis de réaliser des économies d'échelle dans l'exécution du programme.
- En ce qui concerne le contenu de la formation, une séance sur la culture du milieu de travail au Canada a été ajoutée après le constat que les participantes en avaient besoin. En raison du

⁴³ Participantes potentielles déjà arrivées au Canada.

bilan de la pandémie, l'accent a été mis sur la santé mentale, l'autogestion de la santé et le bien-être de l'individu dans son ensemble.

En plus des changements ci-dessus, le personnel du modèle 2 a déplacé la semaine sur les compétences essentielles de la deuxième semaine à la première semaine de formation. Cela a permis aux participantes de comprendre ce qu'elles apportaient en termes de compétences et d'expérience, ce qui leur a par la suite permis de gagner en confiance en elles avant de se joindre aux participantes au modèle 3.

Le modèle 3 a également subi les quelques modifications suivantes :

- Le programme initial du modèle 3 se déroulait sur cinq jours. Cependant, au cours de la deuxième année, le personnel du programme a commencé à calculer la durée du programme en heures plutôt qu'en jours. Maintenant, le programme dure 35 heures.
- CECM a ajouté une cohorte pour les participantes sous-employées. Cela est dû au fait que certaines nouvelles arrivantes admissibles n'étaient pas en mesure de participer pendant la journée parce qu'elles avaient un emploi. La cohorte des participantes sous-employées se réunissait les soirs de semaine et les fins de semaine et a abordé les questions spécifiques liées à la recherche d'un emploi dans la profession envisagée tout en étant sous-employée, ainsi que d'autres sujets tels que la négociation d'une augmentation et la progression au sein d'une organisation.

Défis

Le personnel a souligné les défis communs aux deux modèles.

- Le personnel a remarqué que les critères d'admissibilité pour le programme étaient peut-être trop larges. Des participantes dont l'expérience professionnelle et le nombre d'années passées au Canada varient ont rejoint le programme. Les participantes qui venaient d'arriver au Canada ont été regroupées avec des participantes qui résidaient au Canada depuis plus longtemps et qui avaient déjà participé à d'autres programmes et formations. Le personnel a estimé que cela avait une incidence sur les résultats des participantes, car cela pouvait influencer la confiance des participantes qui mettaient plus de temps que les autres à trouver un emploi.
- La participation irrégulière des participantes au programme en ligne est devenue un problème dans la seconde moitié de l'année. De nombreuses participantes ont manqué des sessions en raison de responsabilités liées à la garde d'enfants, d'enfants nécessitant un soutien scolaire virtuel, d'un emploi à temps partiel pendant le programme ou de l'impossibilité à trouver un espace privé à la maison pour participer au programme. Le

personnel a rappelé aux participantes l'importance d'une présence régulière pour l'apprentissage et leur a également offert la possibilité d'assister à des séances de rattrapage ou de couvrir les sujets manqués lors de leurs séances d'accompagnement individuel.

- Le personnel a éprouvé des difficultés à maintenir la motivation des participantes à trouver un emploi pendant la pandémie, car beaucoup d'entre elles étaient inquiètes à l'idée de travailler en dehors de leur domicile en ayant des contacts sociaux réguliers. Comme l'explique un membre du personnel : « *lorsque vous avez cette autre préoccupation, il vous est plus difficile de vous concentrer sur autre chose.* » Le personnel a également constaté une baisse de l'embauche dans de nombreux secteurs, ce qui a contribué à la difficulté des participantes à trouver un emploi. En outre, en raison du confinement, le personnel a eu des difficultés à reprendre contact avec les participantes qui avaient déjà terminé le programme et a constaté que les compétences en anglais de ces participantes avaient diminué au fil du temps. Cette difficulté a entravé la capacité des participantes à s'exprimer lors des entrevues d'embauche.

Le personnel du modèle 2 a souligné deux défis majeurs dans la mise en œuvre de son programme :

- Un nombre de participantes inférieur à celui attendu a été constaté dans chacune des cohortes. En raison du nombre restreint de participantes dans chaque cohorte, les participantes ont eu moins d'occasions de pratiquer et d'améliorer leurs compétences en anglais, ainsi que moins de possibilités de réseautage et de recherche d'emploi en groupe. Afin d'atténuer les difficultés de recrutement, le personnel s'est efforcé d'attirer de nouvelles arrivantes provenant d'autres programmes au sein de son organisation en se concentrant sur le recrutement de nouvelles arrivantes francophones. Le personnel a également regroupé les participantes au modèle 3 de CECM et celles du modèle 2 pendant les cinq premiers jours des ateliers afin de leur offrir une expérience d'apprentissage complète.
- Expliquer les compétences essentielles aux clientes s'est avéré difficile au début pour les membres du personnel, car ce n'était pas quelque chose qu'ils avaient l'habitude de faire. Maintenant qu'ils ont organisé de nombreuses cohortes, ils ont adapté le contenu aux besoins des participantes.

Le personnel du modèle 3 a souligné que l'une des seules difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme était de trouver le meilleur moyen de s'adapter aux horaires chargés des participantes. Les participantes sous-employées du programme ont eu besoin de plus de temps et de soutien pour mener à bien leurs activités, en raison des multiples responsabilités liées au travail, à la vie de famille et à la réalisation du programme. Pour soutenir ces participantes, le personnel a prévu des rencontres individuelles plus courtes, et a proposé de rencontrer les participantes le soir et la fin de semaine.

Ce qui a bien fonctionné

En général, les deux modèles ont été mis en œuvre avec succès pour répondre aux besoins des participantes. Le personnel a mentionné que certaines des composantes clés communes aux deux modèles ont particulièrement bien fonctionné :

- Le programme est passé à une offre en ligne sans heurts. Le personnel a été en mesure de dispenser la formation et de couvrir le programme comme si le programme avait été donné en personne. Le personnel a appris qu'il était en mesure de poursuivre un grand nombre des mêmes ateliers et événements qui auraient été proposés aux clientes si le programme avait été donné en personne. Il a été particulièrement utile que l'équipe de direction de l'organisation soit mobilisée et soutienne la transition vers un programme en ligne. L'expérience qualifiée, l'enthousiasme et la passion du personnel sont quelques-unes des raisons pour lesquelles la mise en œuvre du programme a été réussie, notamment lors du passage à une offre en ligne. Le personnel a constaté que les participantes ont apprécié la qualité du soutien qu'elles ont pu recevoir du personnel lors du passage à une offre en ligne.
- La prestation du programme en ligne s'est avérée efficace et a permis d'étendre la portée du programme à un plus grand nombre de nouvelles arrivantes intéressées qui pouvaient s'y joindre. Le programme en ligne a offert une grande flexibilité au personnel et aux participantes, car le personnel pouvait facilement accommoder les participantes si elles manquaient une séance. Les participantes ont également réussi à se rapprocher les unes des autres. Le personnel a remarqué que les participantes se rapprochaient les unes des autres en dehors du programme par le biais de groupes WhatsApp ou d'appels Zoom.
- La combinaison des participantes aux modèles 2 et 3 pour certains ateliers a eu un effet positif sur les participantes au modèle 2, puisqu'elles ont eu l'occasion d'apprendre des participantes au modèle 3, tout en développant leur réseau social. Cette combinaison a également facilité la coordination et l'organisation de séances d'ateliers pour le personnel. Comme l'explique un membre du personnel : « *Cette approche [...] a permis de multiplier les possibilités de réseautage et d'intégration pour les participantes au modèle 2. Cette animation conjointe permet également à l'équipe de conseillers en emploi de travailler ensemble pour animer les séances, et les animateurs peuvent ainsi alterner les temps d'atelier et d'accompagnement individuel avec les clientes des cohortes précédentes.* »
- Le programme a répondu aux besoins des participantes en les préparant à intégrer le marché du travail canadien. Les participantes ont pu rédiger des curriculum vitae et des lettres de motivation efficaces, de même que pratiquer et renforcer leurs compétences en matière d'entrevue et de réseautage. Témoignage d'un membre du personnel du modèle 3 à propos de l'aspect pratique du programme : « *Et c'est le retour que nous recevons souvent des participantes : c'est très pratique, c'est utile, je peux le mettre en œuvre, je peux l'utiliser. On*

leur remet quelque chose à utiliser. Il ne s'agit pas seulement d'idées et de théories, mais de pratiques concrètes d'application. »

- Les ateliers axés sur l'auto-leadership, notamment la séance sur le bien-être émotionnel, ont aidé les participantes à comprendre comment prendre soin d'elles-mêmes, en particulier pendant la pandémie, lorsque les occasions d'interagir avec d'autres personnes sont moins nombreuses, sans compter le stress supplémentaire lié à l'établissement dans un nouveau pays. Ces ateliers ont également permis aux participantes d'apprendre à gérer leurs finances, leur stress et leur discours intérieur négatif. L'accent mis sur la personne dans sa globalité, et pas seulement sur l'emploi, a été jugé un élément essentiel par un membre du personnel du modèle 2 : *« Je pense qu'il est important de prendre en considération ce qu'elles vivent sur le plan individuel. Une professionnelle ne peut pas être une bonne professionnelle si elle ne se sent pas bien. Et avec cette pandémie, on a tous réalisé à quel point la santé mentale est importante, car si on ne prend pas soin de nous-mêmes, on ne sera pas en mesure de faire attention aux services qu'on fournit. »*
- En étant en contact avec des champions, les participantes ont reçu un soutien supplémentaire dans leur recherche d'emploi. Les champions ont fourni des suggestions sur les possibilités d'emploi et des commentaires sur leurs demandes d'emploi, ce qui a été particulièrement utile pendant la pandémie. Comme l'a expliqué un membre du personnel : *« Je pense qu'un programme de mentorat ou un programme tel que le Cercle des champions est très important pour toutes les personnes qui viennent d'arriver au Canada. D'abord, cela renforce leur confiance. Ensuite, ce genre de programme offre beaucoup d'informations sur la communauté. Les mentors apportent des informations qu'eux seuls peuvent donner et qu'on ne peut obtenir nulle part ailleurs. En gros, les participantes bénéficient d'un cheminement vivant avec leur mentor. »* Le personnel a également noté que cela a aidé à sensibiliser les champions, en leur apprenant que ces participantes peuvent avoir fait des études ou acquis une expérience professionnelle de l'extérieur du Canada, que ce sont des personnes hautement qualifiées et talentueuses qui pourraient être un grand atout dans leur organisation ou dans celles de leurs réseaux.
- La présence de diverses formes d'engagement des employeurs a été considérée comme un facteur de réussite clé du programme. La fréquence des événements de recrutement ciblés a aidé les participantes à rencontrer une variété d'employeurs différents et a augmenté les chances des employeurs de trouver la bonne candidate. Le personnel a également coordonné des entrevues d'information entre les participantes et les employeurs, ce qui a permis aux participantes de se renseigner sur l'entreprise ou l'organisation qui les intéresse et sur les compétences requises pour les emplois. Le personnel du modèle 2 a précisé les avantages d'une participation ciblée des employeurs : *« Les informations dont ces employeurs font part permettent aux clientes d'être mieux informées pour progresser dans leur recherche d'emploi et elles semblent les intéresser. Les avantages des séances consacrées à un secteur en*

particulier laissent entendre qu'il sera avantageux tant pour les clientes que pour les employeurs de continuer à mettre l'accent sur ce type d'aide au réseautage tout en prenant contact avec les employeurs. »

- Le fait de réunir les participantes en cohortes dans le cadre de la prestation du programme a permis aux participantes d'entrer en contact les unes avec les autres et de se sentir moins isolées, car cela offre un espace sécurisé dans lequel elles peuvent nouer des amitiés et des relations. Le personnel a également mentionné que les participantes se communiquent les opportunités d'emploi entre elles. L'importance des cohortes réservées aux femmes a été expliquée par un employé du modèle 2 : *« La confiance en soi, c'est une expression qui revient très souvent, tout comme le sentiment de ne plus être seule. Je suis vraiment impressionné par le nombre de femmes qui arrivent dans ce programme de formation en se sentant seules et qui, grâce à la formation, se rendent compte qu'elles ont du soutien. Il y a d'autres femmes comme elles auxquelles elles peuvent se confier et la formation n'est pas juste une formation. Il s'agit de créer un espace partagé pour que les participantes s'y sentent chez elles. Et puis on les voit commencer à créer des groupes WhatsApp, à se mettre en contact les unes avec les autres, etc. Elles sont arrivées sans connaître personne, mais elles repartent en ayant tissé des liens et des amitiés. Alors, quand on parle d'intégration, j'aime penser à tout ça, parce qu'on ne doit jamais considérer les clientes juste en termes d'emploi. Il est vraiment important qu'on voie comment elles s'intègrent de plein droit dans cette société canadienne et se sentent à leur place dans la société. »*

Le personnel du modèle 2 a souligné que les éléments suivants fonctionnaient particulièrement bien :

- L'élaboration du portfolio de compétences essentielles a renforcé la confiance des participantes en elles-mêmes. L'utilisation des compétences essentielles a aidé les participantes à se rendre compte qu'elles ont des compétences qui peuvent être appliquées

À propos du portfolio de compétences essentielles : *« Et je pense que c'est une activité très utile dans le sens où elle aide les participantes à comprendre comment mettre leurs compétences sur le marché pour des emplois particuliers auxquels elles souhaitent postuler, mais aussi à leur rappeler qu'elles en ont beaucoup..., mais l'un des problèmes que j'ai constatés, c'est le renforcement de la confiance. Donc, en utilisant le portfolio comme moyen de..., je pense que cela les encourage à embrasser la vie et à accomplir toutes ces choses dans leur carrière. Le fait de rassembler tout cela dans un document les a aidées, je pense, à gagner en confiance, et lorsqu'elles font leur présentation, il y a beaucoup d'encouragement et de soutien de la part du groupe. Et je trouve que c'est aussi un moyen de renforcer le niveau de confiance. Je pense donc que c'est une partie très réussie du programme, mais j'ai l'impression que toutes les participantes ne profitent pas de cette opportunité de créer un portfolio et, selon moi, c'est un peu un désavantage pour elles. »* (Membre du personnel du programme)

dans une nouvelle profession ou un nouveau secteur. Comme l'explique un membre du personnel : « *Je pense que de leur dire que leurs compétences sont très transférables, c'est un bon début pour leur donner cette confiance en elles. Elles se rendent compte que ce qu'elles ont déjà réalisé correspond à ce que les employeurs recherchent sur le marché du travail local.* »

MODÈLE 3 — INNOVER ENSEMBLE DANS LE DOMAINE DU RECRUTEMENT

En plus de CECM (voir section ci-dessus), la Société économique de l'Ontario (SÉO) est l'autre partenaire de services qui met en œuvre une intervention basée sur le modèle 3. Ce modèle se distingue par des spécialistes du recrutement qui travaillent directement avec les employeurs pour les mettre en relation avec des candidates qualifiées.

SÉO — Carrielles

Description de l'intervention

Carrielles est le programme de la Société économique de l'Ontario basé sur le modèle 3. Il vise à aider les nouvelles arrivantes francophones appartenant à une minorité visible à trouver un emploi francophone et bilingue dans trois régions de l'Ontario : Ottawa, Toronto et Sudbury. Dans le cadre du programme, les participantes bénéficient d'un soutien individualisé dans leur processus de recherche d'emploi. Elles sont également jumelées à des offres d'emploi pertinentes. La SÉO propose également quelques ateliers de groupe sur des sujets liés à l'emploi.

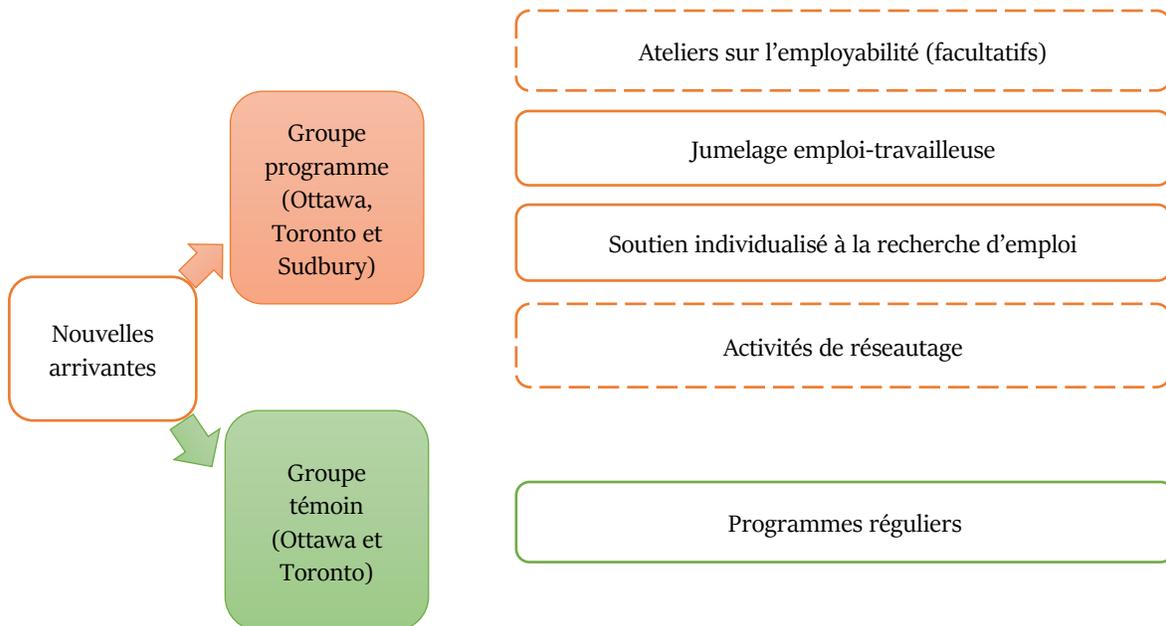
La SÉO a ajouté à Carrielles une composante de régionalisation. La plupart des nouveaux arrivants en Ontario arrivent dans les grands centres d'Ottawa et de Toronto. Si ces régions offrent des opportunités, il existe également des marchés de l'emploi inexploités en dehors de ces centres. Dans le cadre du programme, le personnel présente ces possibilités aux participantes et les laisse décider si le fait de quitter les grands centres leur convient.

Tableau 24 Résumé du programme Carrières de la SÉO

Carrières de la SÉO	
Modèle	3
Région desservie	Ottawa, Toronto et Sudbury
Composantes clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien individualisé à la recherche d'emploi ▪ Jumelage emploi-travailleuse ▪ Ateliers sur l'employabilité, selon les besoins des participantes
Durée du programme officiel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de durée définie
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ Francophones
Nombre cible de participantes	70 à Ottawa 120 à Toronto 30 à Sudbury 100 à 150 pour le groupe témoin (Ottawa et Toronto uniquement)
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	53
Durée d'application de l'entente	Août 2019 à septembre 2021
Plan de la recherche	Plan expérimental à Ottawa et à Toronto Études de cas à Sudbury

La figure 24 illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous explorons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 24 Schéma du programme Carrielles



- **Évaluation des compétences et soutien individualisé** – Le soutien individualisé est l’une des principales composantes de ce programme. La première étape du processus consiste à effectuer un bilan de compétences pour comprendre les compétences, l’expérience et l’expertise de la participante ainsi que ses objectifs en matière d’emploi. Le personnel de la SÉO utilise des outils trouvés sur le site Web du gouvernement du Canada ainsi qu’un test des dimensions de la personnalité. Si des lacunes sont repérées, le participant est orienté vers une formation.

Au cours de ces séances individuelles, le personnel aborde différents sujets tels que la rédaction d’un curriculum vitae, la manière d’entrer sur le marché du travail canadien et le réseautage. Le personnel travaille également avec les clientes pour repérer les opportunités auxquelles elles correspondraient, même si elles ne savent pas si elles ont toutes les qualifications requises. Comme l’explique un membre du personnel : « *Lorsqu’on reçoit des offres d’emploi, les femmes disent qu’elles pensent ne pas avoir les qualifications requises, mais nous, on voit qu’elles les ont. C’est la confiance qui fait défaut. On leur explique alors pourquoi [l’offre d’emploi] est faite pour elles. On les rencontre également avant les entrevues pour les mettre en confiance.* »

Une fois que les participantes ont un emploi, le personnel reste en contact avec elles jusqu’à la fin de leur période d’essai et leur offre le soutien nécessaire pour rester en emploi. Si une

participante perd son emploi, le personnel travaille avec elle pour en trouver un nouveau. Bien que la SÉO ne fasse pas de suivi auprès de l'employeur, les employeurs qui sont en lien avec la SÉO fournissent souvent des informations sur la participante.

- **Jumelage emploi-travailleuse** – L'autre élément clé du programme Carrielles est le jumelage emploi-travailleuse, que le personnel décrit comme « *le jumelage des offres et des candidates* ». La SÉO travaille avec ses partenaires, de même qu'avec ses autres programmes et le Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO), pour repérer les employeurs potentiels et entrer en contact avec eux. De cette manière, les employeurs envoient les offres d'emploi directement à la CCO et la SÉO qui, à son tour, met en relation les participantes avec les emplois potentiels. Le personnel fait parfois un suivi auprès des employeurs s'il a des questions sur le poste ou les exigences du poste.

La SÉO organise également des rencontres où les participantes peuvent parler aux employeurs.

- **Formation de groupe** – La SÉO a organisé quelques ateliers de groupe en ligne sur des sujets liés à l'emploi, tels que l'employabilité et la confiance en soi. Les participantes peuvent également prendre part à des ateliers offerts dans le cadre de leurs programmes réguliers d'employabilité sur l'emploi en Ontario, les possibilités d'entrepreneuriat et les possibilités offertes en dehors des grandes villes.

Modifications

- Lorsque la pandémie a frappé, la SÉO a fait passer l'ensemble de ses programmes à une offre virtuelle. Le personnel a indiqué que la transition s'est déroulée sans heurts.
- En raison de la pandémie, le rôle du Mouvement ontarien des femmes immigrantes (MOFIF), l'un des partenaires de projet de la SÉO, est passé de l'organisation d'ateliers sur divers sujets d'intérêt pour les nouvelles arrivantes à un rôle de recrutement virtuel.

Outre les changements liés à la pandémie, le rôle du CCO a évolué. Au départ, le CCO s'était engagé à soutenir la collecte de données, mais au fur et à mesure du projet, il a été décidé qu'il était préférable que le CCO aide à repérer les employeurs francophones et bilingues dans les trois régions ciblées.

Défis

L'un des principaux défis auxquels la SÉO a été confrontée est le recrutement. Au départ, le défi était d'ordre opérationnel au sein de la SÉO. Toutes les clientes potentielles étaient d'abord orientées vers les services réguliers de la SÉO, et ce n'est qu'après une première rencontre avec

le personnel de la SÉO que les participantes étaient orientées vers le programme Carrielles. La rotation du personnel a également ralenti le recrutement, et le partenariat avec le MOFIF a connu des retards dans la mise en place des camps d'entraînement qui devaient servir de source principale de recrutement pour le programme. En mars 2020, lorsque la pandémie a frappé, il y a eu un ralentissement du recrutement pendant que le personnel et les clientes s'adaptaient à l'évolution de la situation. La SÉO s'est également rendu compte que la répartition initiale des participantes entre les régions devait être ajustée pour mieux refléter la situation sur le terrain. Bien que le recrutement ait repris, le nombre de participantes recrutées à ce jour est bien inférieur aux objectifs initiaux.

L'autre défi soulevé par le personnel au début du projet (avant la pandémie) était de trouver pour les participantes des services de garde d'enfants conformes aux directives d'IRCC. Le problème est moins répandu depuis le passage à l'offre en ligne.

Ce qui a bien fonctionné

Le personnel a souligné que les aspects suivants du programme avaient bien fonctionné :

- Le passage à l'offre virtuelle a permis d'accroître les contacts entre le personnel et les clientes, car il est plus facile pour le personnel et les participantes de trouver du temps pour se mettre en relation, puisqu'il n'est plus nécessaire de se rendre dans les bureaux de la SÉO. L'organisation d'ateliers virtuels a soutenu l'objectif de régionalisation de la SÉO dans la mesure où cela a simplifié l'accès aux informations sur les possibilités d'emploi en dehors des grandes villes.
- L'ajout d'un volet sur le renforcement de la confiance en soi dans la démarche du personnel a bien fonctionné avec les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible. Comme l'explique un membre du personnel, l'une des principales différences entre Carrielles et les services réguliers offerts dans le cadre des programmes d'employabilité de la SÉO, outre la population cible, est l'accent mis sur le renforcement de la confiance.
- La démarche globale de soutien, qui se concentre sur la personne tout entière, a permis aux participantes de se sentir assez écoutées et en sécurité pour révéler certaines des situations difficiles auxquelles elles sont confrontées. Comme l'explique un membre du personnel :
« On va au-delà de la simple prestation de services d'employabilité. On apporte également un réconfort mental et émotionnel à nos candidates, qui nous confient les difficultés qu'elles rencontrent en raison de la crise sociale et économique liée à la pandémie de COVID-19. »

MODÈLE 4 — ACQUÉRIR UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL CANADIENNE

Le YWCA Metro Vancouver est le seul partenaire de services qui met à l'essai une intervention basée sur le modèle 4. Ce modèle est conçu pour créer des emplois rémunérés à court terme afin d'aider les femmes réfugiées sans emploi nouvellement arrivées à acquérir une expérience de travail enrichissante au sein d'organisations.

YWCA Metro Vancouver — *Aspire*

Description de l'intervention

Le YWCA Metro Vancouver pilote deux modèles : *Elevate Skills* (modèle 2) et *Aspire* (modèle 4). Cette section explore comment la YWCA Metro Vancouver a mis en œuvre le modèle 4.

Aspire est un programme de 22 semaines qui offre aux femmes réfugiées du district régional du Grand Vancouver six semaines d'ateliers sur l'emploi, jusqu'à 12 semaines de placement rémunéré et trois ou quatre semaines de soutien après le placement. Les participantes doivent également bénéficier d'une aide à la réinstallation ou d'une aide au revenu ou être des réfugiées parrainées par le secteur privé. Ce modèle offre une subvention salariale de 75 % aux employeurs participant au placement professionnel.

Au 30 septembre 2020, 47 participantes avaient assisté à au moins une séance d'ateliers dans les quatre cohortes. En raison de la pandémie et de la mise en pause de la période de placement de la deuxième cohorte, la cohorte 1 est la seule à avoir terminé toutes les composantes du programme. Parmi les douze participantes de la première cohorte, neuf ont trouvé un placement professionnel et trois ont bénéficié d'un soutien après le placement.

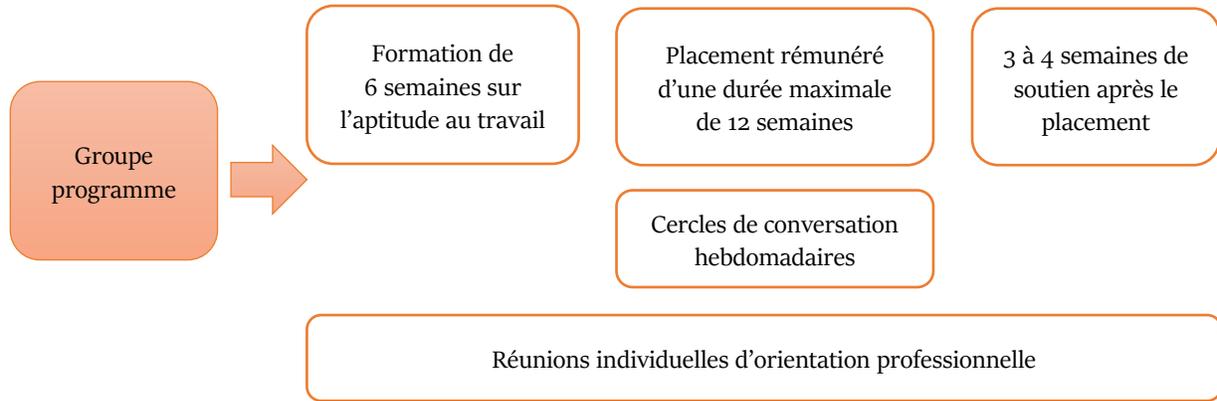
Le plan de recherche adopté pour cette intervention en est un de démonstration de faisabilité qui vise à mettre à l'essai le modèle pour déterminer s'il est réalisable. Toutes les participantes potentielles sont invitées à participer au programme (il n'y a pas de groupe témoin).

Tableau 25 Résumé du programme Aspire du YWCA

Aspire de YWCA Metro Vancouver	
Modèle	Modèle 4
Région desservie	Région métropolitaine de Vancouver
Composantes clés	<p>Programme visant à aider les femmes réfugiées à acquérir une expérience professionnelle au Canada, qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une formation de 6 semaines sur l'aptitude au travail ▪ Des réunions individuelles avec un conseiller en orientation professionnelle, si nécessaire ▪ Jusqu'à 12 semaines de placement rémunéré ▪ Des cercles de conversation hebdomadaires pendant la période de placement ▪ 3 ou 4 semaines de soutien après le placement
Durée du programme officiel	Jusqu'à 22 semaines (placement compris)
Critères d'admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible admissibles aux programmes d'IRCC ▪ Réfugiées ▪ Actuellement bénéficiaires de l'aide à la réinstallation OU bénéficiaires de l'aide au revenu OU réfugiées parrainées par le secteur privé ▪ Chômeuses et non-étudiantes à temps plein
Nombre cible de participantes	72
Nombre de participantes servies en date du 30 septembre 2020	46
Durée d'application de l'entente	De juillet 2019 à juillet 2021
Plan de recherche	Démonstration de faisabilité

La figure 25 illustre le parcours d'une participante au fil du programme. Nous explorons ci-dessous chacune des composantes du programme.

Figure 25 Schéma du programme Aspire



- **Six semaines de formation sur l'aptitude au travail** – Les participantes assistent à des ateliers trois jours par semaine pendant six semaines, de 9 h 30 à 14 h 30 (depuis le début de la pandémie, l'heure de début a été déplacée à 10 h). Les deux autres jours, les participantes réalisent des devoirs et rencontrent le spécialiste du placement pour travailler sur les demandes de placement. Les ateliers couvrent les thèmes suivants : définir les points forts et les objectifs, se préparer aux placements professionnels et aux stratégies de recherche d'emploi, et s'assurer de réussir le placement professionnel. Les participantes apprennent donc à définir leurs points forts et leurs objectifs, à appliquer des techniques de recherche d'emploi et à développer des compétences professionnelles générales. La formation comprend l'approche *Building Sustainable Livelihoods* (Création de moyens de subsistance durables) et le modèle axé sur l'action et l'espoir pour donner confiance aux participantes et les aider à reconnaître leurs atouts et leurs forces.
- **Jusqu'à 12 semaines de placement professionnel rémunéré** – Les participantes apprennent à demander et à obtenir des placements professionnels et continuent à bénéficier d'un soutien et de bilans de la part du personnel tout au long de la période de placement. Les employeurs reçoivent une subvention salariale de 75 %, s'ils le souhaitent, et le personnel fait le point avec les employeurs pour s'assurer que les participantes sont bien prises en charge. Le plan initial était axé sur les placements auprès d'organismes à but non lucratif.
- **Cercles de conversation sur le milieu de travail** – Pendant la période de placement, les participantes peuvent se joindre à un groupe de discussion hebdomadaire pour discuter des difficultés et des leçons tirées de leur placement, ou de la poursuite de leur recherche d'emploi si elles n'ont pas encore commencé leur placement. Cette activité vise à créer un réseau de soutien par les paires parmi les participantes.

- **Trois ou quatre semaines de soutien après le placement** — Après la période de placement, les participantes bénéficient de trois ou quatre semaines de soutien. Pour la deuxième cohorte, la durée est passée de quatre à trois semaines afin que le programme puisse introduire une pause d'une semaine entre la période de formation et la période de placement sans modifier la durée totale du programme. Le personnel a estimé que la pause d'une semaine donnerait aux participantes plus de temps pour passer des entrevues et trouver un placement professionnel, de sorte qu'un plus grand nombre de participantes pourraient profiter des 12 semaines de la subvention salariale. Au cours de cette phase, les participantes bénéficient d'un accompagnement individualisé, mettent à jour leur plan d'action pour l'emploi et leur curriculum vitae et repèrent les services ou les soutiens dont elles peuvent avoir besoin.

Ce modèle présente deux caractéristiques de conception innovantes :

- **Conçu pour atteindre un groupe plus difficile à employer** — Le modèle est conçu pour offrir une expérience professionnelle au Canada aux nouvelles arrivantes plus éloignées du marché du travail. La subvention salariale permet la création de postes appropriés qui n'existeraient pas autrement.
- **Remplace ou complète les programmes de soutien du revenu** — Le programme aide les participantes à passer du soutien du revenu à l'emploi actif.

Modifications apportées au programme

Le programme Aspire a subi les quelques changements suivants :

- Au début de la phase d'engagement des employeurs, le personnel du programme a constaté que, dans de nombreux cas, la subvention salariale de 75 % ne suffisait pas aux employeurs à but non lucratif pour créer un placement professionnel pour les participantes. Le personnel a rapidement décidé de cibler également les employeurs du secteur privé.
- Comme mentionné ci-dessus, une semaine supplémentaire a été ajoutée entre la fin de la période d'ateliers et le début de la période de placement professionnel afin de permettre aux participantes et au personnel de disposer de plus de temps pour trouver un placement professionnel, et, pour compenser, une semaine a été retirée de la période faisant suite au placement.
- Lorsque le gouvernement provincial a déclaré l'état d'urgence en Colombie-Britannique en mars 2020, la deuxième cohorte était en plein milieu de sa période de placement. Comme la plupart des participantes ne travaillaient pas à l'époque, la période de placement professionnel de cette cohorte a été interrompue afin que les participantes ne se sentent pas

obligées de continuer à travailler ou à chercher du travail lorsqu'elles ne se sentaient pas assez en sécurité pour le faire. Le début de la troisième cohorte a également été reporté du mois d'avril au 19 mai 2020. Il s'agissait de la première cohorte en ligne et toutes les cohortes suivantes ont également reçu la formation dispensée en ligne par Zoom. La phase de placement de la deuxième cohorte a redémarré le 6 juillet, en même temps que celle de la troisième cohorte.

Défis

Le personnel a relevé les défis suivants dans la mise en œuvre de ce programme :

- Bien que le personnel ait atteint les objectifs de recrutement, il a eu des difficultés à recruter des participantes bénéficiant d'une aide gouvernementale également motivées pour suivre le programme et participer au placement professionnel. Le personnel a suggéré que le recrutement serait plus facile s'il était en mesure d'établir un partenariat d'orientation plus formel avec le ministère du Développement social et de la Réduction de la pauvreté, qui est responsable de l'administration des prestations provinciales d'aide au revenu.
- Le travail avec des clientes vulnérables a été signalé comme un défi. Étant donné que le groupe cible comprend des participantes qui sont plus éloignées du marché du travail, celles-ci peuvent avoir d'autres besoins urgents qui surviennent pendant le programme. Le personnel a été confronté à des participantes qui avaient de graves difficultés de logement, qui avaient besoin d'un soutien alimentaire ou qui souffraient d'un trouble de stress post-traumatique (TSPT), alors qu'il n'est ni formé ni financé pour traiter ces problèmes. Le personnel a mentionné : *« On sait que cela dépasse ce qu'on est censé faire dans ce programme. Mais on a en face de nous un être humain et nous aussi, on est des êtres humains. Et, ça, on ne peut pas vraiment l'ignorer. On ne peut pas lancer la recherche d'emploi tant que ces personnes ne comblent pas tous leurs besoins de base... Il est donc difficile de s'attaquer uniquement à la partie emploi, car il y a tellement de facteurs qui contribuent à leur vie en ce moment et tellement de choses pour lesquelles elles ont besoin de beaucoup de soutien. »*
- Bien que la situation du marché du travail se soit améliorée depuis le début de la pandémie, le personnel a rencontré des difficultés liées à la pandémie du côté de l'engagement des employeurs et des participantes. Le personnel a expliqué : *« Avant l'arrivée de la COVID-19, il était beaucoup plus facile d'entrer en contact avec les employeurs, et ceux-ci étaient beaucoup plus ouverts à l'idée d'embaucher. Il y a probablement eu une période d'environ un mois et demi, juste au moment de l'arrivée de la COVID, pendant laquelle je n'ai pas du tout pu faire participer les employeurs. »* Maintenant que le marché du travail a rouvert, de nombreux employeurs s'efforcent encore de réembaucher d'anciens employés qui avaient été licenciés plutôt que de créer de nouveaux postes. Les participantes, en revanche,

s'inquiétaient des risques pour leur santé si elles travaillaient hors de chez elles pendant la pandémie et de nombreuses participantes qui étaient sur le point de trouver un placement professionnel ont vu leurs entrevues annulées ou ont été licenciées. À propos des participantes, le personnel a ajouté : « *Ces femmes, d'abord, [sont] déjà très traumatisées par leurs expériences, ce sont toutes des réfugiées, elles fuient quelque chose... Et puis, cela les a affectées très fortement parce que c'est presque comme une nouvelle expérience traumatisante où elles doivent se cacher et rester à l'intérieur sans voir personne. La COVID a donc eu un impact énorme sur ce projet.* » Le personnel a également mentionné un taux de chômage plus élevé, qui créait une plus grande concurrence pour les emplois en général, ainsi que d'autres subventions salariales gouvernementales en réponse à la pandémie, ce qui a diminué l'efficacité de la subvention salariale dans ce programme.

- Pendant la pandémie, les nouvelles arrivantes qui avaient des enfants à la maison, mais qui n'avaient aucune solution de garde, ne pouvaient pas quitter leur domicile pour prendre part à un placement professionnel. Le personnel a également souligné que les directives relatives aux dépenses admissibles pour la garde d'enfants limitaient sa capacité à aider les participantes à répondre à leurs besoins en la matière. Le personnel a déclaré : « *Le budget est là, mais il y a encore vraiment beaucoup d'obstacles qui nous empêchent de l'utiliser pour véritablement aider les femmes qui ont des problèmes de garde d'enfants.* »
- Le personnel a mentionné que la période de placement pourrait être plus longue ou plus flexible. Toutes les participantes ne parviennent pas à trouver un placement professionnel à temps pour pouvoir utiliser les douze semaines de la subvention salariale.

Ce qui fonctionne bien

Le personnel est satisfait de la mise en œuvre du programme jusqu'à présent et des effets préliminaires sur les participantes. Plus précisément, le personnel a mentionné les éléments suivants :

- Les cohortes virtuelles ont réussi à créer le même sentiment d'appartenance et de connexion que la formation en personne. L'un des membres du personnel a déclaré que les participantes « *se sont très bien adaptées à cette plateforme en ligne. Beaucoup de liens d'amitié se tissent, même si on fait ça en ligne.* » Les participantes ont également la possibilité de créer des liens sociaux pendant les pauses, car les animateurs laissent la réunion Zoom ouverte afin qu'elles puissent clavarder.

- Malgré certains défis liés à la pandémie sur le plan de l'engagement des employeurs, le personnel a souligné que la subvention salariale était une composante clé du programme. L'un des membres du personnel a déclaré : « Grâce à la subvention salariale, les employeurs sont plus ouverts à l'idée de mettre à l'essai nos participantes et à leur donner une chance de faire leurs preuves au travail. »

À propos du renforcement de la confiance : « Ces femmes viennent d'endroits où elles n'avaient aucun soutien, et ici, beaucoup d'entre elles n'ont pas de famille, pas d'amis, pas de véritables communautés. Il est vraiment très important de leur offrir ce programme et que des personnes du programme leur démontrent un réel intérêt, pour les aider à développer ce sentiment de confiance. Quand on les observe, on constate que leur niveau de confiance est vraiment plus élevé à la fin du programme qu'au début. C'est incroyable. On peut vraiment voir la différence. Et j'en suis très fier. À la fin du programme, je suis vraiment très content, car c'est comme si c'était des femmes différentes. Elles se sentent mieux dans leurs propres souliers. Et elles se rendent compte qu'elles sont capables de le faire et elles ont confiance. » (Membre du personnel du programme)

CONCLUSION

Cette section fournit une réponse partielle aux quatre questions portant sur l'évaluation de la mise en œuvre. Elles doivent être considérées comme préliminaires, car elles sont basées sur les données disponibles à ce jour. Elles seront réexaminées dans le rapport final une fois que la collecte et l'analyse des données seront terminées.

De façon générale, le projet global a-t-il été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?

Dans l'ensemble, le projet pilote a été mis en œuvre avec succès jusqu'à présent. En effet, la SRSA a travaillé avec huit prestataires de services pour mettre en œuvre onze interventions fondées sur les quatre modèles conçus dans le cadre de la phase 1 de ce projet. Au cours de la première année, 836 nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible ont participé aux programmes pilotes au Canada. Les prestataires de services ont offert leurs programmes avec succès aux nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et ont réussi à nouer un bon dialogue avec les participantes, comme en témoignent les enquêtes et les commentaires des participantes.

Les onze prestataires de services ont recruté des participantes qui s'identifiaient comme de nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et qui avaient rencontré des difficultés pour trouver un emploi au Canada. Les participantes étaient très diversifiées, provenant de 95 pays différents. Le programme a été dispensé auprès de nouvelles arrivantes dont le niveau de compétences allait de faible à élevé. Certaines participantes avaient déjà occupé un emploi au Canada avant le début du programme, tandis que d'autres n'avaient aucune expérience professionnelle au Canada. Les participantes au projet sont très instruites, plus de 90 % d'entre elles ayant un diplôme universitaire obtenu à l'extérieur du Canada. Les participantes à tous les modèles ont exprimé de grands espoirs pour l'avenir.

En outre, la SRSA a élaboré et mis en œuvre les activités de recherche prévues en collaboration avec les prestataires de services. Une communauté de pratique a été mise en place au début du projet pour réunir les onze prestataires de services afin de mettre en commun les succès et les défis du programme et d'apprendre les uns des autres. Les prestataires de services ont particulièrement apprécié cette caractéristique du projet au début de la pandémie, car elle leur a permis de discuter du passage à l'offre en ligne.

La pandémie de COVID-19 a nécessité des adaptations majeures du projet, notamment en termes de prestation des programmes avec un passage à l'offre en ligne. Ce changement a exigé de la flexibilité et de l'adaptabilité de la part du personnel, qui a dû partir d'un programme conçu pour être dispensé en personne pour le convertir au format en ligne. Ce changement a éliminé les

obstacles à la participation de certaines participantes (garde d'enfants et transport), mais a présenté pour d'autres des obstacles supplémentaires (accès aux TI et priorités concurrentes).

Bien que les premières conclusions laissent penser que le projet a été mis en œuvre avec succès et qu'il a permis de tirer des enseignements sur sa mise en œuvre, nous devons attendre le rapport final pour savoir s'il a atteint les objectifs escomptés en matière d'emploi, les autres objectifs connexes, et quelles participantes en ont bénéficié.

De façon générale, les modèles de prestation de services ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?

Dans l'ensemble, les modèles de prestation de services ont été mis en œuvre comme prévu, même si les caractéristiques liées à la demande auraient pu être mises en œuvre de manière plus énergique. Pour certains des prestataires de services, il s'agit encore d'une capacité à développer. Les agences d'aide à l'établissement ont tendance à se concentrer davantage sur la cliente et s'appuient beaucoup sur les relations existantes avec les employeurs et l'établissement de nouvelles relations. Nous explorerons davantage l'aspect de l'engagement des employeurs dans le rapport final (enquêtes et entrevues avec les employeurs).

Les interventions du modèle 1 ont été mises en œuvre avec succès, bien qu'en pratique, elles aient été moins guidées par la demande que ce qui était prévu initialement, en partie à cause de la pandémie. Les employeurs n'étaient pas aussi impliqués dans la planification, la conception et la prestation des programmes, en partie à cause de la COVID-19. Il a également été difficile de trouver des placements professionnels pour les participantes. L'approche par étapes a aidé le personnel et les participantes à comprendre les besoins, les objectifs et les progrès des participantes.

Les interventions du modèle 2 telles que mises en œuvre correspondaient étroitement à la façon dont le modèle avait été conçu. Pour la plupart des prestataires de services, le cadre des compétences essentielles a représenté un nouveau secteur d'intervention privilégié. Au début du projet, le personnel a trouvé difficile d'intégrer les compétences essentielles dans la formation sur l'aptitude au travail. Au fil du temps, le personnel a constaté l'utilité du volet sur les compétences essentielles, car cela a aidé les participantes à définir les compétences qu'elles possédaient déjà, à apprendre à transférer ces compétences à d'autres emplois et à se concentrer sur les compétences à améliorer, ce qui a contribué à accroître leur confiance en elles.

Les interventions du modèle 3 ont été moins guidées par la demande que ce qui avait été initialement prévu. Le programme visait à jumeler des offres d'emploi avec des participantes. Cependant, dans la pratique, le jumelage s'est dans de nombreux cas résumé à informer les participantes des offres d'emploi et à les aider à postuler aux postes. Les deux prestataires de services ont considéré les participantes et non les employeurs comme leurs clientes, comme cela était prévu.

Le modèle 4 a été mis en œuvre avec succès, mais plusieurs problèmes se sont posés avec la composante du placement professionnel qui n'était pas censé être une expérience professionnelle à la hauteur de l'expérience puisqu'elle était destinée aux femmes réfugiées qui rencontrent plusieurs obstacles à l'emploi. L'expérience de travail au Canada était censée constituer un pas en avant dans l'intégration sur le marché du travail. Cependant, les participantes n'étaient pas satisfaites de n'importe quel placement. Elles voulaient que les placements correspondent à leur expérience et à leur expertise. Le programme a donc cherché à trouver des placements professionnels adaptés. De plus, au départ, le YWCA avait l'intention de travailler avec des organismes à but non lucratif, mais cela s'est avéré difficile, car de nombreux organismes ont indiqué qu'ils n'étaient pas en mesure de couvrir les 25 % restants du salaire. Les participantes recrutées pour ce programme n'étaient peut-être pas celles qui avaient besoin de cette première expérience professionnelle au Canada et de l'environnement sécurisé offert par les organismes à but non lucratif.

La plupart des prestataires de services ont fortement mis l'accent sur la formation sur l'aptitude au travail, notamment sur l'autonomisation des participantes, car cette composante leur est peut-être plus familière. Cependant, la mise en relation des participantes avec les employeurs est une étape cruciale pour aider les participantes à s'intégrer au marché du travail canadien. Les participantes ont également indiqué qu'elles y voyaient de l'intérêt et qu'elles souhaitaient davantage de ces opportunités.

Dans tous les modèles, plusieurs composantes ont particulièrement bien fonctionné. Le soutien personnalisé a été apprécié, car il a permis aux participantes de discuter de leurs forces et de leurs défis. Il a également donné l'occasion aux programmes qui n'étaient pas propres à une profession de se concentrer sur la profession qui intéressait les participantes. L'approche par cohorte et le soutien par les paires, qui ont permis de rassembler de nouvelles arrivantes confrontées à des situations similaires, ont été cités comme des éléments importants tant par les professionnels que par les participantes.

De façon générale, les plans et les activités de recherche ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?

À ce jour, et de façon générale, les plans et les activités de recherche ont été mis en œuvre comme prévu. Toutes les organisations pilotes ont suivi les plans de recherche retenus. En effet, comme prévu, six interventions ont mis en œuvre un modèle d'essai contrôlé randomisé, un plan quasi expérimental, tandis que les quatre autres étaient des démonstrations de faisabilité. Il y a eu des difficultés au début, notamment en ce qui concerne les modèles expérimentaux et quasi expérimentaux, car il s'agissait d'une première pour de nombreux membres du personnel. Pendant les quelques mois qu'a duré la mise en œuvre, le personnel a dû apprendre à bien communiquer la répartition aléatoire auprès des participantes potentielles et à gérer leurs attentes. Le personnel s'est familiarisé au fil du temps avec les composantes de recherche.

Les difficultés de recrutement, dues en partie à la COVID-19, ont également affecté la recherche. Quelques-unes des organisations mettant en œuvre un essai contrôlé randomisé ont demandé à ce que le rapport de répartition aléatoire soit modifié afin d'augmenter le nombre de participantes affectées au groupe programme pour permettre une bonne prestation du programme.

Les onze organisations pilotes ont contribué à la collecte de données pour soutenir un projet d'innovation guidé par les données. Plus précisément, tous les prestataires de services administrent le consentement éclairé, recueillent des données administratives sur la prestation du programme et la participation, saisissent les données dans iCARE et sont responsables de l'administration des enquêtes auprès des participantes. Les taux de réponse aux enquêtes auprès des participantes montrent que la plupart des prestataires de services encouragent les participantes à remplir les enquêtes. En effet, dans ses courriels et lors de ses appels téléphoniques aux participantes, le personnel souligne l'importance des données pour ce projet de recherche. Plusieurs prestataires de services ont mentionné que le fait d'avoir une personne responsable des données a permis d'atténuer la charge de la collecte de données. La SRSA a également collaboré avec les prestataires de services en cas de problèmes afin de leur proposer des solutions possibles.

Les programmes ont-ils répondu aux besoins de l'éventail prévu de nouvelles arrivantes afin qu'elles puissent terminer le programme?

Les premières données indiquent que les programmes répondent aux besoins des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible qui participent aux interventions. Les programmes ont soutenu de nouvelles arrivantes très instruites, mais, malgré leurs diplômes (dont la plupart ont été obtenus dans leur pays d'origine) et leur expérience professionnelle démontrée, la majorité d'entre elles ont eu des difficultés à trouver un bon emploi au Canada, principalement en raison de leur manque de connaissances et de réseau. Les programmes ont cherché à soutenir les nouvelles arrivantes en leur offrant une formation sur l'aptitude au travail, des liens avec les employeurs (dans la plupart des programmes) et un soutien individualisé.

Les participantes ont été satisfaites des programmes suivis et une majorité d'entre elles ont déclaré que les principales composantes du programme étaient utiles. Elles ont trouvé utile de découvrir l'environnement culturel du travail au Canada, leur environnement de travail dans leur pays d'origine étant très différent. Les participantes se sont senties mieux préparées à naviguer sur le marché du travail canadien après avoir terminé le programme.

PROCHAINES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION

Au cours des douze prochains mois, la SRSA poursuivra la collecte et l'analyse de données afin d'approfondir ses connaissances sur la mise en œuvre du projet pilote CCNAAMV, d'étudier l'intérêt des services d'emploi ciblés pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible et pour les employeurs et de mener une étude de coûts. Plus précisément, nous continuerons à travailler avec les prestataires de services pour recueillir des informations sur les participantes par le biais d'enquêtes, d'entrevues et de groupes de discussion. Nous allons également collaborer avec les prestataires de services avec de recueillir des données administratives, des données sur la mise en œuvre, de bilans réguliers et d'entrevues avec le personnel qui ont offert les services aux participantes. Finalement, nous allons recueillir des données sur les employeurs par le biais d'entrevues et d'enquêtes. Le rapport d'évaluation final du projet sera soumis à IRCC en mars 2022. Il se concentrera sur les résultats applicables aux participantes, aux employeurs et aux prestataires de services et comprendra une analyse des coûts.

Au cours des neuf prochains mois, la SRSA soutiendra également les prestataires de services et supervisera la mise en œuvre des onze interventions qui s'achèveront entre septembre et novembre 2021.

La SRSA prévoit d'organiser un webinaire dans le cadre de la communauté de pratique au printemps 2021 afin de faire part des conclusions de ce rapport au personnel du projet pilote et d'obtenir leur point de vue sur l'interprétation des données et les implications des conclusions.

ANNEXE A : QUESTIONS PORTANT SUR L'ÉVALUATION

L'évaluation est menée à trois niveaux interdépendants : le niveau de l'intervention, le niveau du modèle et le niveau du projet dans son ensemble. Les questions portant sur l'évaluation du projet dans son ensemble sont décrites dans cette section. Pour chaque intervention ou modèle, un sous-ensemble de ces questions constitue les questions d'évaluation. Par exemple, certaines questions relatives à la formation sur les compétences ne sont pas appropriées pour toutes les interventions et tous les modèles. Par conséquent, ces questions sont exclues de la série de questions d'évaluation pour ces interventions et ces modèles en particulier.

L'évaluation globale du projet a pour but d'établir les défis, les avantages et les leçons apprises de la mise en œuvre de l'intervention pour favoriser l'intégration des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible au sein du marché du travail. Elle s'appuiera sur les points communs entre les expériences des différentes interventions et des différents modèles et examinera les causes potentielles entraînant une différence de résultats entre les divers modèles.

1. Questions portant sur l'évaluation de la mise en œuvre

- a. De façon générale, le projet global a-t-il été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
- b. De façon générale, les modèles de prestation de services ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
- c. De façon générale, les plans et les activités de recherche ont-ils été mis en œuvre comme prévu? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et qu'est-ce qui a différé?
- d. Les programmes ont-ils répondu aux besoins de l'éventail prévu de nouvelles arrivantes afin qu'elles puissent terminer le programme?

2. Questions portant sur l'évaluation des résultats et des effets⁴⁴

- a. Participantes

⁴⁴ Lorsqu'il est possible de dégager l'effet causal du projet (par exemple, en utilisant un essai contrôlé randomisé), il s'agit d'une évaluation d'incidence. Lorsque cela n'est pas possible, une évaluation des résultats est réalisée afin de comparer les résultats des participantes avant et après l'intervention.

i. Résultats et effets immédiats

Le projet pilote améliore-t-il la capacité d'adaptation professionnelle, les compétences pertinentes au milieu de travail canadien, les réseaux sociaux et mène-t-il à un placement professionnel (par rapport à un groupe témoin s'il y a lieu)?

ii. Résultats et effets à moyen terme

Le projet pilote améliore-t-il l'emploi, la formation, le bien-être, l'acculturation et le bien-être financier (par rapport à un groupe témoin s'il y a lieu)?

iii. Résultats et effets différentiels⁴⁵

L'étendue de ces résultats et effets immédiats et intermédiaires diffère-t-elle selon les sous-groupes (par exemple, le niveau de compétences initial, le niveau de scolarité, l'expérience de travail, le secteur, la structure familiale, les antécédents d'immigration, etc.)⁴⁶?

b. Employeur (pour les modèles impliquant des employeurs)

i. Résultats immédiats

Le projet pilote améliore-t-il le recrutement et l'embauche pour les employeurs?

ii. Résultats à moyen terme

Le projet pilote permet-il de réduire le roulement du personnel, d'améliorer le rendement au travail et d'accroître la diversité en milieu de travail ou les compétences culturelles de l'employeur?

c. Prestataires de services

i. Résultats immédiats et à moyen terme pour l'organisation

À court et à moyen terme, le projet pilote améliore-t-il la capacité des partenaires de prestation de services? De quelle façon? Quels sont les défis en matière de renforcement des capacités?

⁴⁵ L'analyse différentielle est guidée par l'analyse comparative prenant en compte les sexes.

⁴⁶ L'analyse des sous-groupes est subordonnée à une taille d'échantillon suffisante.

d. Conséquences imprévues

i. Résultats immédiats et à moyen terme pour l'organisation

À court et à moyen terme, quelles ont été, le cas échéant, les conséquences imprévues du projet pilote pour les partenaires de prestation de services, les participantes et les employeurs?

3. Analyse avantages-coûts⁴⁷

- a. Y a-t-il des gains nets ou des pertes nettes du point de vue des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible qui participent au projet?
- b. Dans quelle mesure le projet pilote est-il efficace du point de vue des budgets gouvernementaux?
- c. Quels sont les avantages et les coûts du projet pour la société dans son ensemble?
- d. Comment les modèles se comparent-ils sur le plan des coûts, des avantages ou de l'efficacité?

4. Analyse globale

- a. Quels sont les défis communs rencontrés dans la mise en œuvre et l'exécution du projet pilote? Comment les sites surmontent-ils ces défis communs?
- b. Quelles sont les leçons tirées, les pratiques exemplaires et les recommandations pour améliorer les prochains programmes?
- c. Est-il possible d'étendre le projet pilote à l'échelle nationale? Existe-t-il des modèles particuliers qui peuvent être transposés à l'échelle nationale?
- d. Pour quels groupes de participantes le projet pilote a-t-il le mieux fonctionné? De quelle manière et pour quelles raisons?

⁴⁷ Le type d'analyse avantages-coûts à réaliser sera déterminé en fonction de la faisabilité et sera soit une analyse avantages-coûts, soit une analyse du rendement social de l'investissement, soit une analyse des coûts.

- e. Quels sont les points communs et les différences dans la mise en œuvre, les résultats, les effets et les résultats coûts-avantages des différentes organisations et des différents modèles?

- f. À moyen terme, les prestataires de services ont-ils créé une communauté de pratique et amélioré leurs programmes à l'intention des nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible? De quelle façon? Quels ont été les défis à relever à cet égard?

OTTAWA • VANCOUVER
CALGARY • EDMONTON • MONTRÉAL • WINNIPEG

www.srdc.org • 1 866 896-7732 • info@srdc.org