



# Cheminement vers de bons emplois : Résultats à moyen terme et impacts du programme

**Projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes racisées**

FÉVRIER 2024

Funded by:

Financé par :



Immigration, Refugees and Citizenship Canada

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

## Conseil d'administration de la SRSA

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

Tim Aubry, Ph.D.  
Professeur, École de psychologie  
Chercheur principal, Centre de recherche sur les services  
éducatifs et communautaires

Gordon Berlin  
Ancien président de MDRC

Gary Birch, Ph.D.  
Directeur général, Société Neil Squire

Satya Brink, Ph.D.  
Consultante internationale, recherche, analyse des politiques  
et conseils en politiques stratégiques  
Éducation, apprentissage tout au long de la vie et  
développement

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

Marie-Lison Fougère  
Ancienne sous-ministre, ministère des Affaires francophones  
Ancienne sous-ministre déléguée à la Condition féminine

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

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 450 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, Hamilton, Montréal, Regina, St. John's, Toronto 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](mailto:info@srdc.org) | [www.srdc.org](http://www.srdc.org)

*Bureau de Vancouver*  
890, rue Pender Ouest, bureau 440  
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 1J9  
604-601-4070

*Bureaux satellites :*  
Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba,  
Ontario, Québec, Saskatchewan  
et Terre-Neuve-et-Labrador  
1-866-896-7732

Publié en 2024 par la Société de recherche sociale  
appliquée

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b>	<b>1</b>
Contexte	2
Mise en œuvre du projet pilote CCNAR	3
Qui a participé aux programmes CCNAR?	6
Méthodologie	9
Points saillants des résultats	10
Leçons et implications	18
<b>INTRODUCTION</b>	<b>22</b>
Contexte des politiques	22
Développement du projet	26
Aperçu du rapport	28
<b>LES QUATRE MODÈLES MIS EN ŒUVRE</b>	<b>30</b>
Modèle A – Innover ensemble dans le domaine du recrutement	31
Modèle B – Exploration du marché du travail canadien	38
Modèle C – Étapes clés vers l’emploi	49
Modèle D – Acquérir une expérience de travail canadienne	60
<b>QUI A PARTICIPÉ AU PROJET PILOTE CCNAR?</b>	<b>67</b>
<b>MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME</b>	<b>78</b>
Programmes ciblés	78
Participation aux activités du programme	82
Ce qui a bien fonctionné dans la mise en œuvre des modèles	87
Quels étaient les défis liés à la mise en œuvre des modèles et comment ont-ils été surmontés?	94

<b>RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROGRAMME</b>	<b>105</b>
Théorie du changement	105
Données et méthodologie	108
Adaptabilité professionnelle	118
Emploi	143
Au-delà de l'emploi	191
<b>EFFETS SUR LES FOURNISSEURS DE SERVICES D'ÉTABLISSEMENT</b>	<b>228</b>
Théorie du changement	228
Données	229
Principales constatations sur les contributions aux capacités des organismes partenaires de services du projet pilote CCNAR	230
<b>LEÇONS ET IMPLICATIONS</b>	<b>240</b>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>249</b>
<b>ANNEXE A : TABLEAUX ET FIGURES</b>	<b>252</b>
<b>ANNEXE B : RÉSULTATS SUPPLÉMENTAIRES</b>	<b>260</b>

## SOMMAIRE

Le projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes racisées (CCNAR)<sup>1</sup> est une initiative pluriannuelle de mise à l'essai de services d'emploi ciblés pour les nouvelles arrivantes racisées afin d'appuyer leur intégration réussie au sein du marché du travail canadien. Le projet pilote CCNAR représente une approche novatrice et holistique de la prestation de services, qui reconnaît les multiples identités croisées des nouvelles arrivantes racisées. Le cadre réservé aux femmes crée un espace sûr où les participantes peuvent apprendre et échanger, tout en renforçant leur confiance en elles, essentielle pour une recherche d'emploi fructueuse et le maintien en emploi. La flexibilité des services du projet pilote CCNAR est un aspect important de la programmation qui permet aux services de répondre aux besoins uniques des nouvelles arrivantes ayant de multiples facteurs identitaires, y compris ceux des mères qui s'occupent d'enfants et des partenaires qui ont des obligations familiales.

Les 12 interventions du projet pilote CCNAR, fondées sur quatre modèles de prestation de services, ciblaient les nouvelles arrivantes à différentes distances initiales par rapport au marché du travail et confrontées à différents obstacles à l'emploi. Les modèles étaient variés, depuis l'offre d'une première expérience professionnelle au Canada aux nouvelles arrivantes initialement très éloignées du marché du travail jusqu'au jumelage des participantes qui étaient déjà proches du marché du travail avec un emploi correspondant à leurs capacités, en tenant compte de leurs compétences, de leurs souhaits et de leurs objectifs.

Le présent rapport décrit la mise en œuvre du projet pilote CCNAR, en soulignant notamment la flexibilité qu'il a offerte aux fournisseurs de services (FDS) partenaires pour qu'ils puissent apprendre de leurs propres expériences et de celles des autres FDS, et pour qu'ils puissent modifier leur programmation afin de mieux répondre aux besoins des participantes. Il leur a également permis de s'adapter en permanence aux changements en cours sur le marché du travail et à la pandémie de COVID-19 en passant à des programmes en ligne et hybrides et en fournissant un soutien numérique en cas de besoin.

Le rapport présente également les résultats des participantes au projet pilote CCNAR en ce qui concerne leur adaptabilité professionnelle et leur emploi ainsi que d'autres résultats au-delà de

---

<sup>1</sup> Le projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes racisées (CCNAR) est également connu sous le nom d'Initiative pilote pour les nouvelles arrivantes racisées. Jusqu'en août 2021, il était connu sous le nom de projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible (CCNAAMV) ou d'Initiative pilote pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible.

l'emploi, y compris les compétences, le capital social et le bien-être. Le rapport se termine par quatre leçons tirées des résultats de la recherche. Les voici :

1. Des programmes ciblés pour les nouvelles arrivantes racisées qui tiennent compte de leurs identités croisées peuvent répondre efficacement à leurs ensembles complexes de souhaits, de besoins et d'obstacles, et améliorer leur intégration au marché du travail.
2. Les modèles qui mettent en relation les nouvelles arrivantes et les employeurs peuvent être très efficaces, mais ils exigent des partenariats profonds et significatifs entre les employeurs et les FDS. L'ampleur de ces partenariats et les préjugés systémiques sur le marché du travail limitent le succès de ces modèles.
3. La conception d'un programme efficace pour les populations ayant des besoins complexes peut être renforcée à la fois par l'engagement ciblé des intervenants et par des essais pilotes.
4. La capacité des FDS à fournir des services pertinents aux nouvelles arrivantes peut être renforcée grâce à la recherche sur la mise en œuvre et à une communauté de pratique.

## CONTEXTE

En moyenne, les résultats sur le marché du travail des nouvelles arrivantes racisées au Canada sont inférieurs à ceux des femmes nées au Canada, en particulier au cours des premiers mois et des premières années suivant leur arrivée au Canada. Il existe de nombreuses explications possibles à ces faibles résultats sur le marché du travail pour les nouvelles arrivantes racisées au Canada. Les raisons invoquées sont associées aux identités croisées suivantes : être une nouvelle arrivante au Canada, s'identifier en tant que femme, et s'identifier en tant que personne racisée ou membre d'une minorité visible.

Les programmes d'aide à la recherche d'emploi se sont révélés efficaces pour améliorer les résultats en matière d'emploi des demandeuses; au Canada, il existe une vaste gamme de programmes d'aide à la recherche d'emploi et de préparation à l'emploi dont la durée varie de quelques heures à plusieurs mois et qui comprennent des activités comme la rédaction de curriculum vitæ, les techniques d'entrevue, la formation linguistique et autres, l'orientation professionnelle et la présentation aux employeurs. Toutefois, à notre connaissance, il n'existait pas de programmes ou de services d'emploi gouvernementaux ciblant expressément les nouvelles arrivantes racisées et conçus pour éliminer les obstacles croisés avant le projet pilote CCNAR.

En 2018-2019, le gouvernement du Canada a annoncé un investissement de 31,9 millions de dollars pour aider les nouvelles arrivantes racisées à obtenir un emploi. Le projet pilote CCNAR, initialement un projet pilote national de trois ans qui a été prolongé jusqu'en 2022-2023 et qui

met à l’essai des programmes d’emploi pour les nouvelles arrivantes qui s’identifient comme racisées, est l’un des trois volets de financement de cette initiative. La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) a reçu des fonds d’Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer le projet pilote CCNAR.

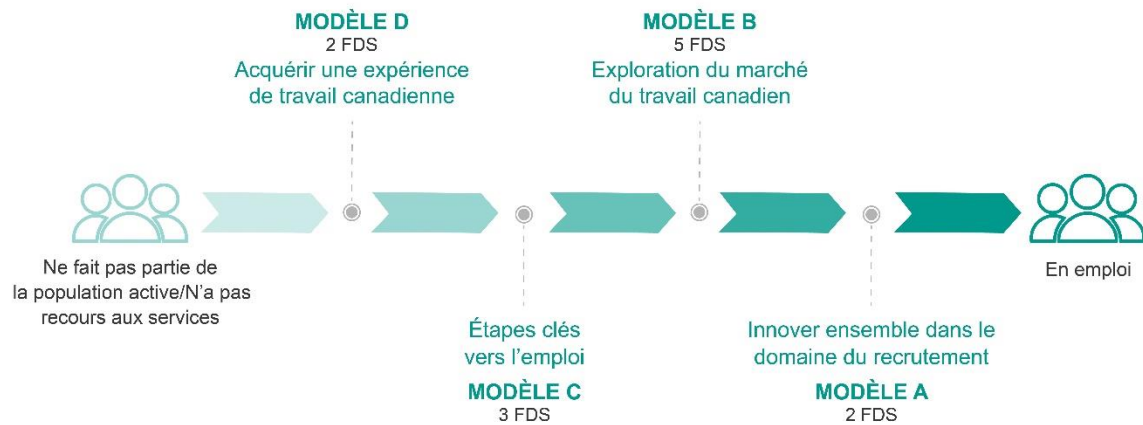
## MISE EN ŒUVRE DU PROJET PILOTE CCNAR

Figure ES1 Fournisseurs de services par modèle

<p><b>Modèle A : Innover ensemble dans le domaine du recrutement</b></p> 	<p><b>Modèle B : Exploration du marché du travail canadien</b></p> 
<p><b>Modèle C : Étapes clés vers l’emploi</b></p> 	<p><b>Modèle D : Acquérir une expérience de travail canadienne</b></p> 

Huit fournisseurs de services à travers le Canada ont participé au projet pilote CCNAR dans la mise en œuvre de 12 interventions fondées sur quatre modèles de prestation de services. L’objectif général de chaque modèle est de soutenir les nouvelles arrivantes racisées dans leur intégration réussie sur le marché du travail canadien. Les modèles diffèrent par leur population cible (p. ex. femmes ayant différentes distances initiales par rapport au marché du travail et différents obstacles à l’emploi) ainsi que par les activités du programme en cause. Ces modèles visent à éliminer certains des obstacles courants auxquels se heurtent les nouvelles arrivantes racisées en ce qui concerne la recherche d’un emploi et le maintien en emploi. Ils ont été conçus dans un angle d’analyse comparative entre les sexes (ACS Plus).

Figure ES2 Modèles sur la distance par rapport au continuum du marché du travail



L'angle de l'ACS Plus garantit que, dans la conception des modèles, on tient compte des multiples facteurs identitaires des participantes potentielles et de la façon dont ces facteurs peuvent se croiser et avoir une incidence sur l'expérience d'une personne à l'égard du programme et des résultats.

**Les programmes offerts uniquement aux femmes ont offert aux participantes un espace sûr où elles ont pu échanger à propos de leurs expériences et de leurs difficultés, nouer des liens sociaux et des amitiés, et développer un sentiment d'appartenance.** Selon les participantes et le personnel du programme, ils ont également favorisé la confiance en soi. Des programmes ciblés ont également permis aux femmes de mettre leurs objectifs et leurs intérêts au premier plan et de donner la priorité à leurs compétences, à leurs qualités et à leurs aspirations. Toutefois, certains membres du personnel du projet pilote ainsi que des participantes du groupe témoin ont également souligné les inconvénients d'un programme réservé aux femmes, étant donné que le milieu de travail est un environnement diversifié qui comprend le plus souvent des hommes et des femmes. Il pourrait être important que les programmes d'emploi comportent des composantes dans lesquelles divers participants (p. ex. hommes et femmes, personnes nées au Canada et à l'extérieur du Canada, nouveaux arrivants et Autochtones) interagissent afin de mieux les préparer à entrer sur le marché du travail.

Les modèles sont catégorisés de A à D. Le modèle A est une approche guidée par la demande qui fait appel aux services d'une personne se spécialisant en 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 femmes qui possèdent les compétences, l'intérêt professionnel et les capacités nécessaires pour effectuer le travail. Le modèle B offre aux participantes du soutien dans l'élaboration d'un plan de carrière bien établi et fondé sur une évaluation approfondie de leurs compétences; il leur donne également la possibilité de communiquer avec des employeurs



potentiels. Le modèle C adopte une approche axée sur la demande pour aider les nouvelles arrivantes racisées à trouver un emploi dans les industries et les secteurs à forte demande. L'une de ses principales composantes est le placement professionnel rémunéré. Le modèle D consiste en une formation, du soutien et un emploi rémunéré à court terme, y compris une subvention salariale aux employeurs, pour aider les nouvelles réfugiées racisées sans emploi à acquérir une expérience de travail canadienne significative. Toutes les interventions, à des degrés divers, comprenaient les activités suivantes : simulations d'entrevues, rédaction de curriculum vitæ, mentorat, discussion sur les compétences transférables, contacts avec les employeurs, soutien personnalisé et soutien par les pairs.

À l'étape de l'élaboration du projet pilote, les FDS partenaires ont adapté les quatre modèles à leurs contextes particuliers sur la base de leurs expériences. Par conséquent, les activités mises en œuvre, la durée de chaque intervention, la langue de prestation des services (français ou anglais) et le contenu des ateliers et des formations diffèrent au sein de chaque modèle. De plus, les FDS n'ont cessé d'apporter des modifications à leurs programmes tout au long du projet pilote, en fonction des enseignements tirés et, de manière plus importante, en faisant passer les services à une prestation virtuelle ou hybride pendant la pandémie de COVID-19 et au-delà.

Les programmes virtuels offraient une certaine flexibilité aux participantes, car elles n'avaient plus besoin de se déplacer vers le lieu de formation et d'en revenir pour pouvoir y participer, ni de trouver une garderie. Cependant, en raison du volet virtuel des programmes, il a été difficile pour un sous-ensemble de participantes d'y participer pleinement. Bon nombre des interventions offraient un soutien informatique, au besoin, et des programmes de prêt afin d'étendre la participation aux participantes qui n'avaient pas accès à un ordinateur. Néanmoins, certaines participantes n'avaient pas les compétences numériques nécessaires pour participer aux programmes du projet pilote.

**Le soutien personnalisé et les contacts avec les employeurs étaient deux éléments du programme particulièrement appréciés par les participantes. Toutefois, l'établissement de liens avec les employeurs exige beaucoup de ressources et convient mieux aux FDS qui disposent de vastes réseaux de relations établies avec les employeurs ou d'une équipe de prospecteurs d'emploi qui se concentrent uniquement sur l'engagement avec les employeurs pour trouver des possibilités d'emploi pour les candidates.** Il est essentiel de rester connecté au marché du travail. Cependant, il a été difficile de toucher d'autres employeurs que ceux qui comprennent déjà la valeur des nouvelles arrivantes.

Même avec un soutien personnalisé, il est difficile de répondre aux besoins de toutes les participantes, surtout lorsqu'il s'agit de la participation des employeurs à des modèles non sectoriels (tous les modèles sauf le modèle C). Par conséquent, la flexibilité dans la prestation du programme est d'une importance capitale pour répondre aux besoins variés des participantes. De plus, certaines participantes ont souligné la nécessité de fournir un soutien après le programme,

comme un soutien en milieu de travail et un soutien par les pairs. Cependant, elles n'ont pas tenté de communiquer avec le personnel du programme pour obtenir un soutien plus individuel ou un suivi, ce qui laisse entendre qu'il est impératif que le personnel du programme prenne l'initiative et établisse activement le contact avec les participantes.

Tous les FDS qui mettent en œuvre le modèle B ont offert des programmes qui étaient étroitement alignés sur le modèle prévu, et le personnel des programmes a constaté qu'un portfolio de compétences essentielles est un excellent outil permettant aux participantes de déterminer leurs compétences transférables. Le personnel du programme a également fait remarquer que le modèle B pourrait être un bon programme pour les personnes qui cherchent à changer de carrière. Les cinq FDS ont également intégré plus de possibilités d'entrer en contact avec des employeurs que ce qui avait été prévu à l'origine, car ils estimaient que c'était nécessaire.

Les modèles C et D incluent des placements professionnels et le modèle D prévoit des subventions salariales pour la durée des placements professionnels. **Il était difficile de trouver des placements professionnels qui répondaient aux besoins des employeurs et des participantes.** Toutefois, ces modèles semblaient mieux fonctionner pour les petits employeurs, car les politiques de ressources humaines existantes de nombreux grands employeurs compliquent le recours aux subventions salariales ou aux placements professionnels.

## QUI A PARTICIPÉ AUX PROGRAMMES CCNAR?

Les 12 interventions du projet pilote CCNAR ont recruté 2 267 nouvelles arrivantes qui se sont identifiées comme personnes racisées dans les programmes pilotes entre novembre 2019 et décembre 2022. Dans l'ensemble, les participantes aux programmes CCNAR sont relativement nouvelles au Canada (elles ont rejoint le projet pilote en moyenne 26 mois après leur arrivée au Canada). Cependant, plusieurs participantes ont indiqué qu'elles n'avaient appris l'existence des programmes d'emploi que quelques années après avoir immigré au Canada, et à quel point il aurait été utile d'en connaître l'existence plus tôt.

**Les participantes au projet pilote sont très instruites** (82 % ont terminé des études postsecondaires) et **possèdent une expérience professionnelle considérable de l'extérieur du Canada** (88 % ont une expérience professionnelle rémunérée à l'extérieur du Canada). Nombre d'entre elles avaient déjà une expérience professionnelle au Canada (47 %) avant de participer au projet pilote, et 21 % travaillaient déjà au moment où elles ont rejoint le projet pilote.

Deux tiers des participantes n'avaient pas de jeunes enfants (moins de cinq ans) à la maison, même si 61 % d'entre elles avaient des enfants (de moins de 18 ans), ce qui suggère **que la présence de jeunes enfants a pu représenter un obstacle à l'accès aux services du projet**

**pilote ou que les mères avec de jeunes enfants n'étaient pas intéressées par le programme parce qu'elles ne cherchaient pas d'emploi, peut-être en raison d'obstacles liés à la garde d'enfants.** Les services de garde d'enfants offerts dans le cadre du projet pilote ne répondaient pas aux besoins de la plupart des participantes, et la pénurie générale de services de garde d'enfants abordables, accessibles et flexibles dans de nombreuses régions du Canada reste un défi pour le programme et pour la participation au marché du travail.

**Les participantes ont fait part de diverses difficultés liées à la recherche d'un emploi au Canada,** comme la non-reconnaissance des études ou de l'expérience acquises à l'extérieur du pays, le manque de réseaux professionnels, les compétences limitées en recherche d'emploi, le manque de services de garde d'enfants et les compétences linguistiques insuffisantes. Les interventions ont permis de lever certains de ces obstacles, mais elles ne s'attaquent pas aux obstacles systémiques. Les nouvelles arrivantes racisées peuvent être confrontées à des difficultés d'intégration sur le marché du travail canadien, **y compris la discrimination et le racisme,** et pour s'y retrouver dans des pratiques nouvelles et inconnues, sans disposer du même capital culturel que les demandeuses d'emploi et les employées nées au pays.

Les participantes déclarent avoir vécu un ou plusieurs comportements discriminatoires ou racistes pendant leur recherche d'emploi au Canada ou dans leur milieu de travail, liés au fait d'être une nouvelle arrivante racisée. Les trois pratiques discriminatoires les plus courantes sont : être traitée différemment par ses collègues (7 %), recevoir une évaluation de rendement injuste (7 %) et se voir refuser un poste ou une promotion (6 %). Trente et un pour cent des participantes déclarent que ces expériences ont eu une incidence sur leur santé physique. L'incidence sur le bien-être mental est plus du double, à 69 %. Pour la majorité des femmes qui ont vécu ces expériences, cela a également eu une incidence sur leur degré de confiance en elles (82 %). Les interventions pilotes n'ont pas été conçues pour s'attaquer au problème systémique du racisme et de la discrimination. Cependant, les FDS ont discuté de cette réalité avec les participantes, à la fois en tête-à-tête et en groupe. L'un de ces organismes a également proposé une formation sur les compétences culturelles aux employeurs partenaires.

Dans l'ensemble, le projet pilote CCNAR a attiré des nouvelles arrivantes racisées qualifiées à la recherche d'un (meilleur) emploi. Il a toutefois été difficile de joindre les personnes qui pouvaient bénéficier du programme. Le ciblage des 12 interventions, et plus généralement des quatre modèles sur l'ensemble du spectre de la distance au marché du travail, semble avoir relativement bien fonctionné, à l'exception du modèle D, qui a recruté une proportion notable de participantes qui avaient déjà de l'expérience de travail au Canada. **Il y a des similitudes dans la composition des participantes au programme entre les interventions, mais il y a aussi des variations notables qui rendent les comparaisons entre les interventions et les modèles inappropriées.**

- Modèle A : Comme prévu, les participantes étaient les plus proches du marché du travail :
  - Elles étaient très instruites.
  - Plus de la moitié d'entre elles avaient vécu au Canada pendant plus d'un an avant de se joindre au programme.
  - Plus de la moitié d'entre elles avaient déjà une expérience professionnelle au Canada.
- Modèle B : Comme prévu, les participantes sont légèrement plus éloignées du marché du travail que les participantes au modèle A :
  - Elles sont très instruites.
  - Moins de la moitié des participantes avaient une expérience professionnelle au Canada avant de se joindre au programme (à l'exception des participantes de la YWCA).
  - Les participantes de trois des cinq FDS du modèle B étaient relativement nouvelles au Canada.
- Modèle C : Comme prévu, les participantes sont plus éloignées du marché du travail que celles des modèles A et B :
  - Elles sont relativement moins instruites.
  - Une minorité est arrivée au Canada en tant que demandeuses principales dans la catégorie de l'immigration économique.
  - Les participantes d'Achève et de MOSAIC sont celles qui étaient au Canada depuis le plus longtemps.
- Modèle D : Comme prévu, les participantes sont les plus éloignées du marché du travail comparativement aux trois autres modèles :
  - Elles sont moins instruites.
  - La majorité d'entre elles déclarent utiliser le plus souvent une langue autre que l'anglais ou le français à la maison.
  - Environ un tiers d'entre elles avaient une expérience de travail au Canada, et une minorité non négligeable d'entre elles travaillaient déjà lorsqu'elles ont rejoint le programme.

## MÉTHODOLOGIE

**Le présent rapport présente une analyse des changements dans les résultats et des impacts du projet pilote CCNAR, à la fois en moyenne et pour les femmes ayant des caractéristiques et des expériences différentes.** Afin de déterminer dans quelle mesure et pour qui le programme a bien fonctionné, nous examinons d'abord les changements moyens dans les résultats entre le niveau de référence (avant l'intervention) et trois périodes de suivi, 3 à 12 mois plus tard. Cependant, l'effet du programme ne peut pas être déterminé à l'aide d'une simple comparaison des résultats d'une participante avant et après sa participation au programme. Par exemple, certaines participantes au programme pourraient obtenir la même amélioration dans leurs résultats au cours de cette période, même sans le programme. Cela est particulièrement vrai pour les participantes au projet pilote CCNAR, car si elles n'y avaient pas eu accès, elles auraient pu accéder à d'autres programmes de recherche d'emploi, dans certains cas semblables, offerts par le même FDS ou par d'autres organismes.

Afin de mesurer les différences que font les programmes pilotes, un essai contrôlé randomisé (ECR) a été mis en œuvre lorsque cela était possible. Les impacts du programme pour ces interventions sont estimés en comparant les différences moyennes dans les résultats au moment des enquêtes de suivi entre le groupe programme constitué de manière aléatoire, qui avait accès au programme pilote, et le groupe témoin constitué de manière aléatoire, qui n'avaient pas accès au programme pilote. Les membres du groupe témoin ayant été assignés de manière aléatoire lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote CCNAR, elles présentaient des caractéristiques semblables à celles du groupe programme. Bien qu'elles n'aient pas eu accès aux interventions du projet pilote CCNAR, elles ont eu accès à d'autres services d'emploi. Par conséquent, nous sommes seulement en mesure d'estimer les impacts supplémentaires de la prestation de services spécialisés aux nouvelles arrivantes racisées par rapport aux autres services auxquels elles ont accès, et non par rapport au fait qu'elles n'aient reçu aucun service.

**En raison des différences dans la conception et la mise en œuvre des interventions entre les FDS, leurs populations cibles et les conditions locales, l'évaluation est menée à trois niveaux interdépendants, soit le niveau de l'intervention, le niveau du modèle et le niveau global du projet.** L'analyse quantitative est effectuée au niveau de l'intervention et au niveau du modèle (le cas échéant), tandis que la majeure partie de l'analyse qualitative est effectuée au niveau du modèle. Les résultats quantitatifs et qualitatifs sont ensuite consolidés pour éclairer les constatations globales au niveau du projet. **Le projet pilote CCNAR n'a pas été conçu pour déterminer les impacts de certaines activités du programme. Les interventions du projet pilote CCNAR offrent une approche holistique des programmes.** Les activités, comme la rédaction d'un curriculum vitae ou le jumelage emploi-travailleuse, n'ont pas été élaborées ni mises en œuvre de manière isolée. Par conséquent, les résultats ne peuvent être attribués à une activité en particulier, car ils dépendent des autres activités reçues au cours du programme. De plus, les comparaisons entre les modèles devraient toujours tenir compte du fait

que, pour la prestation des services, les modèles ciblaient des femmes à différentes distances initiales par rapport au marché du travail, avec différentes caractéristiques et confrontées à différents obstacles à l'emploi. Les modèles ont également été mis en œuvre dans différentes localités présentant des conditions économiques différentes. Pour ces raisons, le rapport ne compare pas le succès des interventions ou des modèles séparément.

## Méthodologie

- Changements dans les résultats : Nous étudions les changements moyens dans les résultats entre la période de référence (avant l'intervention) et les trois périodes de suivi, 3 à 12 mois plus tard.
- Cependant, l'effet du programme ne peut pas être déterminé à l'aide d'une simple comparaison des résultats d'une participante avant et après sa participation au programme.
- Impacts : Les impacts du programme sont estimés en comparant les différences moyennes dans les résultats au moment des enquêtes de suivi entre le groupe programme constitué de manière aléatoire, qui avait accès au programme pilote, et le groupe témoin constitué de manière aléatoire, qui n'avaient pas accès au programme pilote.

## POINTS SAILLANTS DES RÉSULTATS

Un résumé des conclusions du rapport se trouve ci-dessous. Une discussion complète est fournie dans le rapport principal.

### Adaptabilité professionnelle

#### Changements moyens dans les résultats des participantes

L'adaptabilité professionnelle prépare les personnes à entrer sur le marché du travail canadien et à trouver un emploi correspondant à leurs capacités. **Après avoir rejoint les programmes CCNAR, les participantes ont constaté une augmentation de trois mesures de l'adaptabilité professionnelle, soit l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière (AEPDC), la clarté de la recherche d'emploi (CRE) et l'auto-efficacité en recherche d'emploi (AERE).** Les participantes et le personnel du programme indiquent que la formation et les mesures de soutien du projet pilote CCNAR aident les participantes à acquérir les connaissances, les compétences et la confiance nécessaires pour obtenir un emploi correspondant à leurs capacités au Canada. Les interventions s'appuient sur les atouts des participantes pour améliorer leur adaptabilité professionnelle. La rédaction de curriculum vitae, les simulations d'entrevues et les possibilités de mentorat et de réseautage sont autant d'aspects des programmes CCNAR qui sont très appréciés par les participantes et qui visent à améliorer leur adaptabilité professionnelle.

## ACS Plus

**Ces améliorations moyennes de l'adaptabilité professionnelle masquent souvent des différences importantes pour les participantes présentant des facteurs identitaires différents.** Toutes les participantes ont trois facteurs identitaires en commun : être une nouvelle arrivante au Canada, s'identifier en tant que femme et s'identifier en tant que personne racisée. Cependant, les participantes diffèrent également par de nombreux facteurs identitaires importants, comme la durée de leur séjour au Canada, leur âge, le fait d'avoir des enfants ou non, leur expérience professionnelle au Canada et leur catégorie d'immigration, ce qui peut avoir une incidence sur leur expérience des programmes et sur leur efficacité. Pour certaines interventions, les participantes initialement les plus éloignées du marché du travail présentent des améliorations plus importantes dans leur adaptabilité professionnelle, tandis que pour d'autres interventions, c'est l'inverse.

## Impacts

Au cours de la même période, de nombreuses membres du groupe témoin ont bénéficié de services et de mesures de soutien semblables à ceux du groupe programme. Toutefois, ces services ne ciblaient pas les nouvelles arrivantes racisées. Nous observons une augmentation de l'adaptabilité professionnelle des participantes et des membres du groupe témoin après qu'elles ont rejoint le projet pilote. Dans l'ensemble, les augmentations pour le groupe programme sont un peu plus importantes et surviennent plus tôt que celles du groupe témoin. Par conséquent, **nous constatons que les programmes CCNAR ont des impacts importants sur l'adaptabilité professionnelle, qui vont au-delà de l'amélioration de l'adaptabilité professionnelle constatée dans le groupe témoin. Ces augmentations importantes de l'adaptabilité professionnelle des participantes après leur participation aux interventions du projet pilote CCNAR sont des précurseurs cruciaux pour trouver un emploi correspondant à leurs compétences et à leur expérience.**

## Emploi

### *Trouver un emploi*

### Changements moyens dans les résultats des participantes

L'amélioration de l'adaptabilité professionnelle des participantes après leur participation aux programmes CCNAR, ainsi que ses interventions directes en matière d'emploi (p. ex. jumelage emploi-travailleuse, placement professionnel), devraient conduire à une intégration réussie des participantes sur le marché du travail. Nous observons que de nombreuses participantes ont trouvé un emploi dans l'année suivant leur participation aux programmes CCNAR : **Il y a eu**

**d'importantes augmentations dans la probabilité de travailler, le nombre d'heures de travail et la rémunération des participantes après qu'elles ont rejoint le projet pilote.**

### ACS Plus

Ces augmentations moyennes dans la probabilité de travailler, le nombre d'heures de travail et la rémunération masquent des différences importantes entre les participantes présentant des facteurs identitaires différents. **Dans l'ensemble, nous constatons que les participantes initialement plus proches du marché du travail et celles qui rencontrent moins d'obstacles à l'emploi constatent des augmentations plus importantes dans la probabilité de trouver un emploi.** L'un de ces obstacles est le fait d'avoir de jeunes enfants à la maison. Contrairement aux résultats concernant l'adaptabilité professionnelle, où nous n'observons pas de changements différentiels pour les femmes ayant de jeunes enfants, ces dernières constatent moins d'améliorations dans ces résultats en matière d'emploi. Ces résultats contrastants suggèrent que les femmes ayant de jeunes enfants ont pu participer activement aux programmes CCNAR et améliorer leur adaptabilité professionnelle. Toutefois, des obstacles, probablement liés à la garde d'enfants, demeurent pour leur entrée sur le marché du travail canadien.

### Impacts

**Au cours de la même période, les membres du groupe témoin ont bénéficié de services liés à l'emploi et ont également trouvé un emploi après avoir rejoint le projet pilote.** Compte tenu des améliorations semblables dans le groupe témoin, **nous ne constatons pas d'impacts moyens ou hétérogènes statistiquement significatifs du projet pilote CCNAR sur la probabilité de travailler, le nombre d'heures de travail et la rémunération.**

### *Des bons emplois*

#### Changements moyens dans les résultats des participantes

L'un des objectifs des programmes du projet pilote CCNAR, en particulier des modèles A et B, était non seulement que les participantes trouvent un emploi, mais aussi que ces emplois soient de **bonne qualité et correspondent à leurs compétences.** Contrairement aux résultats précédents en matière d'emploi, nos indicateurs de bons emplois n'ont pas été mesurés lorsque les participantes ont rejoint le projet pilote pour la première fois. Il est peu probable qu'un grand nombre de participantes au projet pilote, s'il y en a, l'aient rejoint en ayant déjà un emploi correspondant à leurs capacités. Il est donc important de comparer les différences au moment de la première enquête de suivi, car elles peuvent, en partie, refléter les changements découlant de la participation au programme.



Les membres du personnel des programmes des modèles A et B ont indiqué que de nombreuses participantes ont pu trouver un emploi correspondant à leur formation et à leur expérience. Cependant, certains membres du personnel des programmes et certaines participantes, dans les quatre modèles, ont indiqué que les participantes étaient parfois encouragées à commencer par chercher des postes de premier échelon. Au moment de la première enquête de suivi, les participantes aux modèles A et B étaient plus susceptibles que celles des modèles C et D d'avoir un diplôme universitaire et d'avoir un emploi correspondant à leur formation. **Nous constatons des augmentations statistiquement significatives pour les participantes en ce qui concerne la probabilité d'avoir un emploi correspondant à leur formation et un emploi correspondant à leur expérience. Ces augmentations sont les plus importantes et les plus répandues 12 mois après qu'elles ont rejoint le projet pilote.**

## Impacts

Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreuses membres du groupe témoin ont trouvé un emploi après avoir rejoint le projet pilote et, comme les participantes du groupe programme, certains de ces emplois étaient de bons emplois correspondant à leurs compétences. Nous constatons toutefois des différences importantes au moment de la première enquête de suivi en ce qui concerne les pourcentages de membres du groupe témoin, comparativement aux participantes du groupe programme ayant un emploi correspondant à leurs capacités. **Il s'agit là d'un élément qui suggère que le programme a augmenté la probabilité des participantes d'avoir un emploi correspondant à leurs capacités au moment de la première enquête de suivi de manière plus significative que chez les autres membres du groupe témoin.** Nous constatons également de nombreuses augmentations dans toutes les mesures en matière d'emploi correspondant aux capacités au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi pour le groupe témoin.

Compte tenu de tous ces résultats, nous constatons que les impacts des programmes CCNAR sont moindres que les changements positifs observés dans les résultats. Cependant, nous constatons d'importants impacts positifs des programmes du modèle B d'Achēv sur la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la formation, un emploi correspondant à l'expérience, et un emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience. Nous constatons également **une incidence positive du modèle B des programmes CCNAR (toutes les interventions du modèle B réunies) sur la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la formation, et un emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience.**

Les membres du personnel des programmes CCNAR ont déclaré avoir reçu des messages de participantes exprimant que leur emploi leur avait permis de s'épanouir tant sur le plan professionnel que personnel. Nous mesurons également les bons emplois à l'aide d'indicateurs de la qualité de l'emploi et de la satisfaction au travail. Au moment de la première enquête de suivi, de nombreuses participantes signalaient déjà une qualité de l'emploi et une satisfaction au travail

élevées. Nous constatons en outre des augmentations statistiquement significatives de la qualité de l'emploi, et ces augmentations sont les plus importantes et les plus répandues au moment de la troisième enquête de suivi. Les changements dans la satisfaction au travail sont mitigés (nous observons à la fois des augmentations et des diminutions) au moment de la deuxième enquête de suivi, mais nous constatons surtout des augmentations au moment de la troisième enquête de suivi.

De nombreuses membres du groupe témoin font également état d'une qualité de l'emploi et d'une satisfaction au travail élevées au moment de la première enquête de suivi. Pour certaines interventions, les participantes du groupe programme sont plus nombreuses à faire état d'une qualité de l'emploi et d'une satisfaction au travail élevées que les membres du groupe témoin. Cependant, l'inverse est vrai pour d'autres interventions. Nous observons également des augmentations, certaines plus importantes et d'autres plus faibles que celles du groupe programme, dans la proportion de membres du groupe témoin déclarant une qualité de l'emploi et une satisfaction au travail élevées au moment des deuxième et troisième enquêtes de suivi.

Compte tenu de ces résultats, **les seuls impacts statistiquement significatifs que nous observons pour la qualité de l'emploi et la satisfaction au travail sont les impacts positifs du modèle B d'Achèv sur la probabilité de déclarer une qualité de l'emploi élevée** au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi.

## Au-delà de l'emploi

Bien que le principal objectif des programmes du projet pilote CCNAR était d'aider les nouvelles arrivantes racisées à trouver et à conserver de bons emplois, les programmes ont également été conçus pour améliorer les résultats au-delà de l'emploi. **Ces résultats au-delà de l'emploi sont tout aussi importants dans le parcours d'établissement des participantes. Nous les classons en trois thèmes : les compétences, le capital social et le bien-être.**

### Compétences

Après avoir rejoint le projet pilote, **de nombreuses participantes ont gagné en confiance dans la maîtrise de l'anglais et ont davantage utilisé cette langue dans leurs activités quotidiennes.** On observe également une augmentation de la confiance et de l'utilisation de l'anglais et du français chez les membres du groupe témoin de plusieurs interventions des modèles A et B. Cependant, nous constatons des impacts positifs statistiquement significatifs des programmes CCNAR sur la confiance dans la maîtrise de l'anglais des participantes au modèle C d'Opportunities for Employment (OFE) qui vont au-delà des changements observés chez les membres du groupe témoin. Toutefois, nous constatons également une incidence négative sur la confiance dans leur maîtrise de l'anglais des participantes au modèle B d'Achèv.

## *Capital social*

Les ateliers offerts uniquement aux femmes du projet pilote CCNAR **ont créé des espaces permettant aux participantes d’entrer en relation et d’échanger de l’information**. Les liens tissés pendant la formation ont immédiatement élargi les réseaux sociaux des participantes. Une fois que les participantes ont trouvé un emploi, les liens qui se sont tissés dans leur milieu de travail ont probablement élargi leur réseau à moyen et à long terme. **Les participantes de plusieurs interventions montrent une augmentation de la taille et de la diversité de leurs réseaux sociaux après avoir rejoint les programmes CCNAR**. Les membres du personnel des programmes et les participantes ont souligné que, grâce aux programmes, les participantes ont pu créer des réseaux sociaux et rencontrer de nombreux employeurs, experts du secteur et autres participantes, ce qui les a aidées dans leur travail ou leur carrière. Nous constatons une **augmentation de la probabilité qu’elles soient en mesure d’obtenir de l’aide sur le plan de leur carrière** (de personnes de leur origine ethnique et de personnes d’autres origines ethniques).

Bien que de nombreuses membres du groupe témoin aient bénéficié de services liés à l’emploi après avoir rejoint le projet pilote, il se peut que toutes n’aient pas bénéficié d’un cadre de groupe, contrairement à la plupart des interventions du projet pilote CCNAR. En outre, il est très peu probable que les services qu’elles ont reçus aient été fournis à un groupe de nouvelles arrivantes. Nous observons moins de changements dans les réseaux sociaux pour le groupe témoin que pour le groupe programme. Ces différences entre le groupe programme et le groupe témoin se traduisent par plusieurs **impacts moyens et hétérogènes importants des programmes CCNAR sur nos indicateurs de capital social**.

## *Bien-être*

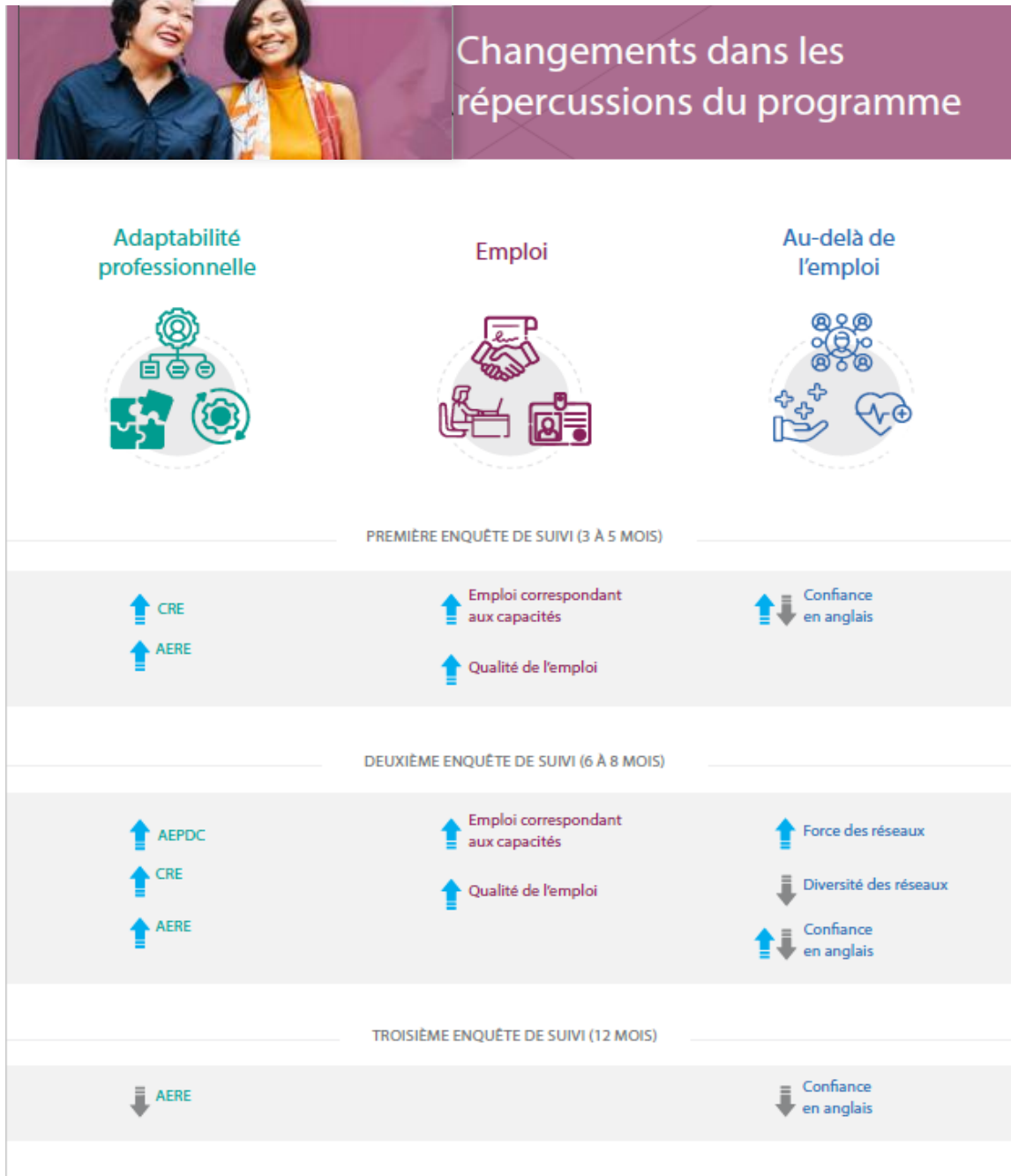
**Le personnel des programmes et les participantes de tous les modèles ont souligné que les programmes avaient amélioré le bien-être et la santé mentale des participantes**. Les membres du personnel des programmes ont expliqué que la participation aux programmes renforçait l’autonomie des femmes en leur permettant de se concentrer sur elles-mêmes, sur le perfectionnement de leurs compétences et sur leur avancement professionnel, plutôt que de se concentrer entièrement sur les responsabilités familiales. Lorsqu’elles ont rejoint le projet pilote, en moyenne, les participantes avaient peu confiance en elles. **Pour de nombreuses interventions, nous observons une augmentation de la proportion des participantes qui déclarent avoir une grande confiance en elles. Ces résultats sont repris par le personnel du programme et les participantes qui ont longuement parlé de l’augmentation de la confiance en soi découlant de la participation aux programmes CCNAR**. Au cours de la même période, nous observons des augmentations de la confiance en soi moins importantes chez les membres du groupe témoin.

Les participantes font état de niveaux d'espoir initiaux relativement élevés lorsqu'elles rejoignent le projet pilote. Cependant, nous constatons une diminution de la proportion des participantes qui déclarent avoir beaucoup d'espoir au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi. C'est également le cas pour les membres du groupe témoin. Enfin, après avoir participé aux programmes CCNAR, et compte tenu des changements dans les résultats et des impacts sur l'emploi, les compétences, le capital social et le bien-être présentés précédemment, les participantes ont peut-être vu leur satisfaction globale à l'égard de la vie s'améliorer. Nous constatons des changements principalement positifs dans la satisfaction à l'égard de la vie chez les membres du groupe programme et du groupe témoin après qu'elles ont rejoint le projet pilote. Cependant, les changements dans la confiance en soi, l'espoir et la satisfaction à l'égard de la vie ne sont pas supérieurs à ceux observés chez les membres du groupe témoin.

## Résumé des impacts

La figure ES3 ci-dessous résume tous les impacts statistiquement significatifs des programmes du CCNAR sur l'adaptabilité professionnelle, l'emploi et au-delà de l'emploi décrits ci-dessus.

Figure ES3 Impacts du projet pilote CCNAR



## LEÇONS ET IMPLICATIONS

Le rapport conclut en tirant quatre leçons clés des résultats. Pour chaque leçon, le rapport résume les données probantes à l'appui de la leçon et présente ses implications sur les politiques.

### 1. Des programmes ciblés pour les nouvelles arrivantes racisées qui tiennent compte de leurs identités croisées peuvent répondre efficacement à leurs ensembles complexes de souhaits, de besoins et d'obstacles, et améliorer leur intégration au le marché du travail.

#### *Implications*

- La conception des programmes devrait tenir compte des identités croisées des participants potentiels. Par exemple, une optique anti-oppression pourrait être utilisée depuis la conception jusqu'à la prestation de services, afin de rendre les services inclusifs et adaptés aux participants.
- Dans le cadre des programmes, les services devraient être adaptés à chaque participant. Le soutien personnalisé, en plus de la formation de groupe, permet aux FDS de répondre aux divers besoins, souhaits et obstacles de chaque participant.
- Les FDS ont besoin de flexibilité pour répondre aux besoins particuliers de leurs clients. Cette flexibilité est nécessaire de la conception à la prestation.
- Les clients potentiels présentant des facteurs identitaires différents nécessitent des services différents. C'est pourquoi plusieurs options de programmes devraient être offertes. En outre, un mécanisme permettant de déterminer les programmes appropriés devrait être mis en place, car il est peu probable que les nouveaux arrivants sachent quels programme ou service sont le plus adaptés à leur situation. Le fait que les nouveaux arrivants doivent chercher un programme ou un service est un processus inefficace. Ce mécanisme pourrait être mis en œuvre avec un guichet unique dans les destinations d'arrivée courantes des nouveaux arrivants.

2. Les modèles qui mettent en relation les nouveaux arrivants et les employeurs peuvent être très efficaces, mais ils exigent des partenariats profonds et significatifs entre les employeurs et les FDS. L'ampleur de ces partenariats et les préjugés systémiques sur le marché du travail limitent le succès de ces modèles.

### *Implications*

- À court terme, la prestation de programmes d'emploi axés sur la demande devrait tirer parti des capacités des FDS et des réseaux d'employeurs bien établis.
- À long terme, des ressources, y compris du temps et du financement, devraient être fournies aux FDS qui mettent en œuvre des programmes d'emploi axés sur la demande afin de leur permettre de renforcer leur capacité de collaborer de façon significative avec les employeurs.
- Une approche sectorielle pourrait être un moyen efficace pour les FDS de commencer à collaborer de façon significative avec les employeurs.
- Les employeurs doivent jouer un rôle plus actif en améliorant leur compréhension de la valeur apportée par les nouveaux arrivants et en prenant des mesures concrètes pour veiller à ce que les possibilités soient accessibles aux nouveaux arrivants.
- Il faut s'attaquer aux biais systémiques du marché du travail. L'efficacité des services directs d'aide à l'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail est limitée par le marché du travail. D'autres recherches sont nécessaires pour explorer la réticence des employeurs à embaucher de nouveaux arrivants, en mettant l'accent sur la discrimination et la lutte contre le racisme. Il est également nécessaire de mener des recherches supplémentaires sur les moyens de promouvoir un rôle accru des employeurs dans l'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail et sur le renforcement des capacités requis des employeurs et des FDS, qui feront la plus grande différence pour l'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail.

### 3. La conception d'un programme efficace pour les populations ayant des besoins complexes peut être renforcée à la fois par l'engagement ciblé des intervenants et par des essais pilotes.

#### *Implications*

- L'élaboration des programmes devrait comprendre une phase de conception qui soit financée. Cette phase devrait commencer par utiliser les leçons tirées de la recherche et des données probantes pour éclairer l'engagement des intervenants. La collaboration entre les intervenants pour déterminer les besoins complexes de la population cible et les solutions possibles améliore la probabilité de réussite des programmes. L'une des méthodes pour atteindre cet objectif est la conception conjointe. Il est possible d'améliorer la mise en œuvre des programmes lorsque les FDS ont collaboré à leur conception.
- Les programmes pilotes doivent être flexibles. Tout d'abord, les FDS participants devraient adapter les modèles potentiels d'essais pilotes au contexte local et à leurs clientes. Deuxièmement, il faut faire preuve de flexibilité pendant le projet pilote, tant sur le plan de l'utilisation des fonds que de la conception des programmes, pour veiller à ce que les leçons apprises soient immédiatement intégrées aux programmes afin d'en améliorer l'efficacité.
- Les FDS devraient utiliser l'approche de l'ACS Plus pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer les programmes destinés aux populations ayant des besoins complexes. Les FDS ont besoin de soutien et de ressources pour acquérir des connaissances et de l'expérience dans ce domaine.

### 4. La capacité des FDS à fournir des services pertinents aux nouveaux arrivants peut être renforcée grâce à la recherche sur la mise en œuvre et à une communauté de pratique.

#### *Implications*

- Des ressources devraient être allouées pour favoriser une communauté de pratique à l'appui du renforcement des capacités parmi les FDS qui offrent des services semblables. Cela peut aider les FDS à concevoir et à mettre en œuvre leurs programmes.
- La communauté de pratique bénéficie du soutien d'un organisme externe qui aide le groupe à collaborer et à comprendre ses objectifs communs. Bien que les FDS puissent faire les choses différemment, le fait d'avoir un objectif commun permet de relier le



groupe et d'orienter la conversation (p. ex. répondre aux besoins en matière d'emploi des nouvelles arrivantes racisées).

- Il est possible d'améliorer les programmes lorsqu'un groupe de FDS avec un objectif global commun entreprend un projet pilote avec un organisme de recherche, permettant ainsi à chaque partenaire d'utiliser ses compétences et de s'appuyer sur ses forces pour offrir à ses clients des programmes adaptés fondés sur des données probantes.
- Les FDS devraient être soutenus pour former des partenariats avec des chercheurs et perfectionner leurs capacités d'évaluation et de recherche. L'évaluation et la recherche sur les politiques doivent aller au-delà du suivi du rendement et tenir compte à la fois des réussites et des défis. La collecte de données probantes sur les défis à relever pour l'évaluation est essentielle à l'apprentissage et à l'amélioration continue des services.

### Quelle est la prochaine étape?

La collecte de données pour les enquêtes de suivi est toujours en cours et devrait s'achever en mai 2024.

Le prochain rapport sera publié en 2025 et présentera les changements intermédiaires finaux dans les résultats et les impacts du programme. Il présentera également une analyse des coûts destinée à évaluer la viabilité économique du projet pilote.

Consultez tous les rapports et toutes les communications en lien avec le projet pilote CCNAR [ici](#).

Restez à l'affût pour l'étape suivante!

## INTRODUCTION

Le budget fédéral de 2018 stipule que l'emploi est essentiel à la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants au Canada puisqu'il contribue à assurer leur indépendance financière, tout en leur permettant de tisser des relations sociales ainsi que de renforcer et de conserver des compétences professionnelles. De plus, le gouvernement du Canada reconnaît que les nouvelles arrivantes racisées 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 de travail au Canada, à l'absence de réseaux professionnels et sociaux et à la discrimination fondée sur le genre et la race. Pour aider à réduire ces obstacles à l'emploi, le gouvernement a annoncé en 2018-2019 un investissement de 31,9 millions de dollars pour aider les nouvelles arrivantes racisées à trouver un emploi. Le projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes racisées (CCNAR) (anciennement projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible), un projet pilote national qui met à l'essai des programmes d'emploi améliorés pour les nouvelles arrivantes qui s'identifient comme racisées, est l'une des initiatives financées.

La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) a reçu des fonds d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer le projet pilote CCNAR. Les données probantes et les enseignements précieux tirés du projet pilote peuvent éclairer une mise en œuvre plus généralisée des approches qui sont efficaces pour aider les nouvelles arrivantes racisées dans leur cheminement de carrière.

## CONTEXTE DES POLITIQUES

### Le Cadre des résultats relatifs aux genres

Le budget fédéral 2018 a présenté le Cadre des résultats relatifs aux genres (CRRG), qui représente la vision du gouvernement du Canada en matière d'égalité des genres. Après plusieurs années d'évolution, le gouvernement a cerné six domaines prioritaires pour le CRRG où des changements sont nécessaires pour faire progresser l'égalité des genres, y compris la promotion d'une participation égale et complète à l'économie, en particulier pour les femmes des groupes sous-représentés. Le domaine prioritaire de la promotion de la participation économique des femmes dans le CRRG cerne six objectifs : accroître les possibilités offertes aux femmes sur le marché du travail (en particulier les femmes appartenant à des groupes sous-représentés), réduire l'écart salarial entre les genres, augmenter la proportion de femmes occupant un emploi à temps plein, partager équitablement les rôles parentaux et les

responsabilités familiales, améliorer l'équilibre entre les genres dans toutes les professions et augmenter le nombre de femmes occupant des emplois de meilleure qualité. Ces objectifs correspondent aux défis auxquels les femmes sont souvent confrontées sur le marché du travail. Les obstacles à la pleine participation économique sont plus prononcés chez les nouvelles arrivantes racisées au Canada, ce qui a une incidence négative sur leurs résultats sur le marché du travail.

## Taux d'emploi

En moyenne, les résultats sur le marché du travail des nouvelles arrivantes racisées au Canada sont inférieurs à ceux de leurs homologues nées au Canada. Selon les données du Recensement de 2021 (Statistique Canada, 2022a), le taux d'emploi<sup>2</sup> des immigrantes appartenant à une minorité visible et âgées de 25 à 54 ans n'était que de 67,8 %, et le taux de chômage était de 12,2 %, comparativement à un taux d'emploi de 74,0 % et à un taux de chômage de 9,3 % pour les immigrantes n'appartenant pas à une minorité visible dans la même tranche d'âge. Ces deux taux sont pires que ceux des non-immigrantes (taux d'emploi de 77,2 % et taux de chômage de 9,5 % pour celles appartenant à une minorité visible, et taux d'emploi de 78,0 % et taux de chômage de 7,4 % pour celles n'appartenant pas à une minorité visible) et que ceux des hommes<sup>3</sup>. Si ces écarts de taux d'emploi entre les immigrants et les hommes nés au Canada ont diminué au fil du temps (depuis 2001), ils continuent d'augmenter pour les femmes (Crossman, Hou et Picot, 2021). Les résultats des immigrantes appartenant à une minorité visible sur le marché du travail ont été particulièrement touchés par la pandémie de COVID-19 (Statistique Canada, 2020).

## Rémunération

Selon les données du Recensement de 2021 (Statistique Canada, 2022b), parmi les immigrants âgés de 25 à 54 ans, le revenu médian de 2020 des femmes appartenant à une minorité visible (30 400 \$) est plus faible que celui des femmes n'appartenant pas à une minorité visible (34 400 \$), celui des hommes appartenant à une minorité visible (41 200 \$) et celui des hommes n'appartenant pas à une minorité visible (48 800 \$). La rémunération hebdomadaire moyenne des immigrants présente des tendances semblables (Crossman, Hou et Picot, 2021). En 2019, la

---

<sup>2</sup> Pourcentage de personnes employées parmi la population totale de la tranche d'âge sélectionnée.

<sup>3</sup> Résultats pour les immigrants (hommes seulement) âgés de 25 à 54 ans : taux d'emploi de 82,0 % et taux de chômage de 8,6 % pour ceux appartenant à une minorité visible, et taux d'emploi de 85,5 % et taux de chômage de 7,0 % pour ceux n'appartenant pas à une minorité visible. Résultats pour les non immigrants (hommes seulement) : taux d'emploi de 78,1 % et taux de chômage de 10,5 % pour ceux appartenant à une minorité visible, et taux d'emploi de 82,4 % et taux de chômage de 7,5 % pour ceux n'appartenant pas à une minorité visible.

rémunération hebdomadaire moyenne des nouvelles immigrantes était inférieure de 23,8 % à celle des femmes nées au Canada. Certains de ces écarts dans le taux d'emploi et de rémunération peuvent résulter de différences de caractéristiques entre les immigrants et les immigrantes nés au Canada, et de changements dans ces caractéristiques au fil du temps, qui sont en corrélation avec les résultats sur le marché du travail. Toutefois, l'ajustement pour tenir compte des différences d'âge, de scolarité, de langue officielle et de langue maternelle, de statut de minorité visible, de taille de la province et de la ville, de la région d'origine des immigrants et du nombre d'années depuis l'immigration explique peu les changements observés dans les écarts, tant pour les hommes que pour les femmes (Crossman, Hou et Picot, 2021). Le temps passé au Canada semble être un facteur clé dans la réduction de l'écart de rémunération entre les immigrants et les personnes nées au Canada, bien qu'il faille environ 12 ans après l'arrivée pour se rapprocher de la moyenne canadienne (IRCC, 2018).

## Raisons des mauvais résultats sur le marché du travail

Il existe de nombreuses explications possibles à ces faibles résultats sur le marché du travail pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible (racisées) au Canada. Les raisons invoquées sont associées aux identités croisées suivantes : être une nouvelle arrivante au Canada, s'identifier en tant que femme, et s'identifier en tant que personne racisée ou membre d'une minorité visible. Les immigrants, tant les hommes que les femmes ainsi que ceux qui s'identifient comme racisés et ceux qui ne le font pas, peuvent ne pas avoir une bonne maîtrise d'une ou l'autre des langues officielles, ne pas avoir d'expérience de travail au Canada, ne pas connaître le marché du travail canadien ou ne pas avoir les réseaux nécessaires pour accéder au marché du travail caché. De plus, leur scolarité, leurs compétences et leurs titres de compétences de l'étranger peuvent ne pas être reconnus. Les femmes peuvent être victimes de discrimination fondée sur le genre et ne pas avoir accès à des services de garde d'enfants abordables. Les personnes racisées peuvent être victimes de discrimination fondée sur la race. De façon plus générale, les personnes peuvent également manquer de logements abordables, avoir un faible niveau de compétences liées à la langue et ne pas avoir accès à des mesures de soutien social suffisantes, ce qui peut avoir une incidence négative sur les résultats sur le marché du travail (SRSA, 2018).

## Services offerts pour soutenir les résultats sur le marché du travail

De nombreux services et mesures de soutien à l'emploi sont offerts pour aider les personnes au Canada à surmonter certains des obstacles particuliers mentionnés ci-dessus. De plus, certains programmes d'aide à la recherche d'emploi ont réussi à améliorer les résultats en matière d'emploi des demandeurs au Canada (p. ex. Handouyahia et coll., 2016) et ailleurs (p. ex. Knaus et coll., 2022; Escudaro et coll., 2019; Card et coll., 2018; Crépon et van den Berg, 2016; Kluge,

2010; Bergemann et coll., 2008). Au Canada, il existe une vaste gamme de programmes d'aide à la recherche d'emploi dont la durée varie de quelques heures à plusieurs mois et qui comprennent des activités comme la rédaction de curriculum vitae, les techniques d'entrevue, la formation linguistique et autres, l'orientation professionnelle et la présentation aux employeurs (SRSA, 2018). Ces programmes sont financés par le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et territoriaux, des fondations et le secteur privé. Ils peuvent être proposés gratuitement ou moyennant des frais, et ils sont administrés par les gouvernements, les établissements d'enseignement et les FDS. D'autres mesures de soutien et services offerts comprennent le Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), les cours d'anglais et de français, les programmes de développement des compétences de base et les programmes d'expérience de travail. Compte tenu de cet éventail de sources de financement et de fournisseurs, la plupart des offres de programmes ne sont pas coordonnées (SRSA, 2018). En outre, nombre de ces mesures de soutien et services offerts sont axés sur l'offre, c'est-à-dire qu'ils visent à atténuer un « chaînon manquant » particulier entre un demandeur d'emploi et un emploi.

## Obstacles à l'intégration au marché du travail liés aux employeurs

Les employeurs peuvent avoir de la difficulté à embaucher des nouveaux arrivants en raison d'un manque de compréhension de leurs compétences, de leur culture ou des différences dans leur cheminement de carrière. IRCC finance certains services indirects liés à l'emploi (par l'intermédiaire des conseils sur l'emploi des immigrants et des Réseaux de développement économique et d'employabilité, ou RDÉE) pour aider les employeurs à surmonter les obstacles qu'ils peuvent rencontrer dans l'embauche de nouveaux arrivants (IRCC, 2018). IRCC finance également certains projets visant à accroître la participation des employeurs aux FDS au moyen de son volet de financement pour l'amélioration de la prestation des services (IRCC, 2020). Toutefois, l'aide directe à l'emploi et les services destinés aux demandeurs d'emploi prennent rarement en compte des facteurs autres que la disponibilité des emplois. Il est essentiel de tenir compte des besoins des employeurs et de leur participation pour aider les nouvelles arrivantes racisées à trouver un emploi correspondant à leurs capacités.

## Obstacles systémiques à l'intégration au marché du travail

Les obstacles systémiques, comme la discrimination fondée sur le genre ou la race, les conflits entre les responsabilités familiales et l'emploi, et les contraintes financières auxquelles font face les nouveaux arrivants échappent souvent à la portée des services et des mesures de soutien d'emploi habituels. De plus, les services et les mesures de soutien offerts peuvent ne pas reconnaître la diversité des atouts et des expériences des nouveaux arrivants et, en particulier, des nouvelles arrivantes racisées. IRCC fournit du financement aux FDS à travers le Canada (à

l'extérieur du Québec) pour offrir des programmes liés à l'emploi, principalement aux résidents permanents et aux personnes protégées, dont certains visent spécifiquement les nouvelles arrivantes. Toutefois, à notre connaissance, il n'existait pas de programmes ou de services d'emploi gouvernementaux ciblant expressément les nouvelles arrivantes racisées et conçus pour éliminer les obstacles croisés avant le projet pilote CCNAR (SRSA, 2018). Des programmes ciblés peuvent se concentrer sur les besoins des nouvelles arrivantes racisées et les reconnaître, et tirer parti de leurs atouts uniques pour surmonter certains des obstacles systémiques à l'utilisation des mesures de soutien et des services d'emploi. Le projet pilote CCNAR a été conçu expressément pour s'attaquer aux obstacles croisés à l'emploi chez les nouvelles arrivantes racisées et pour améliorer leur participation à la vie économique.

## DÉVELOPPEMENT DU PROJET

En 2018, la SRSA, en consultation avec des intervenants clés, a mis au point un projet pilote ciblant spécifiquement les nouvelles arrivantes racisées afin de déterminer l'efficacité des interventions en matière d'emploi et de la conception des programmes, et de déterminer quelles méthodes fonctionnent le mieux pour soutenir les nouvelles arrivantes racisées. À ce titre, le projet pilote CCNAR a été conçu pour mettre en œuvre et évaluer quatre modèles de services qui visent à répondre aux divers besoins des nouvelles arrivantes racisées à différentes étapes de préparation à l'emploi dans leur intégration au marché du travail canadien. La SRSA a conçu les modèles en se fondant sur des données probantes tirées d'études antérieures sur l'intégration économique des nouveaux arrivants, les expériences de pratiques prometteuses, les éclairages de groupes de discussion composés de nouvelles arrivantes racisées et les commentaires recueillis lors de consultations nationales auprès des parties prenantes. Un angle d'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) a été appliqué à la conception des modèles afin de tenir compte des multiples facteurs identitaires des participantes potentielles et de la façon dont ces facteurs peuvent se croiser et avoir une incidence sur l'expérience d'une personne à l'égard du programme et des résultats.

### Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)

*« L'ACS Plus est un processus analytique qui fournit une méthode rigoureuse pour l'évaluation des inégalités systémiques ainsi qu'un moyen d'évaluer comment divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes de diverses identités de genre peuvent vivre les politiques, les programmes et les initiatives. Le « plus » dans ACS Plus reconnaît que l'ACS Plus ne concerne pas seulement les différences biologiques (sexes) et socioculturelles (genres). Nous avons tous de multiples caractéristiques qui se recoupent et qui façonnent notre identité. L'ACS Plus tient compte de nombreux autres facteurs identitaires, comme la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et les déficiences mentales ou physiques, et de la manière dont l'interaction entre ces facteurs influence la façon dont nous pouvons vivre les politiques et les initiatives gouvernementales. » (Gouvernement du Canada, 2022)*

Les quatre modèles s'inscrivent dans le continuum de la *distance relative des populations cibles par rapport au marché du travail*. De nombreux facteurs influent sur la probabilité d'obtenir un emploi correspondant aux capacités. Le concept de *distance par rapport au marché du travail* résume ces facteurs dans un continuum, de sorte que plus une personne est éloignée du marché du travail, moins elle a de chances d'obtenir un emploi correspondant à ses capacités. Par conséquent, les personnes qui se trouvent à proximité le long du continuum de la *distance par rapport au marché du travail* ont des caractéristiques, des situations et des obstacles communs. En ciblant le point commun de la *distance par rapport au marché du travail*, chaque modèle peut comprendre des composantes de services communs pour appuyer et aider l'intégration économique des participantes. Les fournisseurs de services ont également la flexibilité nécessaire pour recruter et soutenir les nouvelles arrivantes racisées ayant des caractéristiques diverses, tant que leurs besoins et le programme correspondent. Les participantes doivent s'identifier comme des femmes racisées et être admissibles au programme d'établissement d'IRCC au Canada<sup>4</sup>. Chaque programme des FDS partenaires comporte des critères d'admissibilité supplémentaires conçus pour recruter la population ciblée. Les quatre modèles et leur mise en œuvre par les FDS partenaires sont décrits en détail dans la section suivante.

Après avoir consulté des intervenants à l'échelle nationale, la SRSA s'est associée à huit FDS (voir Figure 1) pour élaborer et personnaliser des programmes particuliers en fonction des modèles choisis, de leur expérience de travail auprès de la population cible et de leur capacité respective à concevoir et à mettre en œuvre des composantes clés du programme. Ces partenariats ont donné lieu à onze programmes pilotes de septembre 2019 à décembre 2021. À la fin de 2021, IRCC a prolongé le projet pilote CCNAR jusqu'en mars 2023, et la SRSA a ajouté un douzième programme. Cette prolongation a permis à la SRSA d'augmenter la taille de l'échantillon de recherche et d'évaluation et d'ajouter une enquête de suivi après 12 mois pour les participantes afin de faire le suivi de leurs résultats intermédiaires.

---

<sup>4</sup> Les services d'établissement d'IRCC au Canada sont limités aux résidents permanents, aux réfugiés, aux personnes protégées et à certains résidents temporaires. Pour plus de détails, il convient de se référer à la section 3.7 des modalités du programme d'établissement (<https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/transparence/modalites-programmes/etablissement.html>).

Figure 1 Fournisseurs de services par modèle

<p><b>Modèle A : Innover ensemble dans le domaine du recrutement</b></p> 	<p><b>Modèle B : Exploration du marché du travail canadien</b></p> 
<p><b>Modèle C : Étapes clés vers l'emploi</b></p> 	<p><b>Modèle D : Acquérir une expérience de travail canadienne</b></p> 

## APERÇU DU RAPPORT

Le présent rapport présente les résultats du projet pilote CCNAR jusqu'au 31 décembre 2022. Il comprend des données probantes tirées de dossiers du programme, d'entrevues avec des membres du personnel des fournisseurs de services, d'entrevues avec des membres de groupes de discussion des participantes, ainsi que de données d'enquêtes pour les participantes qui ont rejoint le projet pilote entre le 25 septembre 2019 et le 31 décembre 2022. La prochaine section donne un aperçu des quatre modèles du projet pilote CCNAR mis en œuvre. Il est suivi d'un portrait des caractéristiques des participantes au projet pilote CCNAR et de leur expérience sur le marché du travail canadien avant de participer au projet pilote. Nous concluons la première moitié du rapport par une discussion détaillée sur les programmes ciblés du projet pilote CCNAR, la participation, les éléments qui ont bien fonctionné et les défis auxquels nous avons été confrontés pendant la mise en œuvre du projet pilote. La seconde moitié du rapport présente l'analyse des changements dans les résultats et les impacts différentiels du projet pilote CCNAR. Elle commence par une brève présentation de la théorie du changement du projet pilote CCNAR avant de présenter l'analyse des résultats et des impacts chez les participantes. Nous discutons également des changements apportés par le projet pilote CCNAR aux fournisseurs de



services partenaires. Le présent rapport se termine sur les leçons apprises et les implications sur les politiques à cette étape<sup>5</sup>.

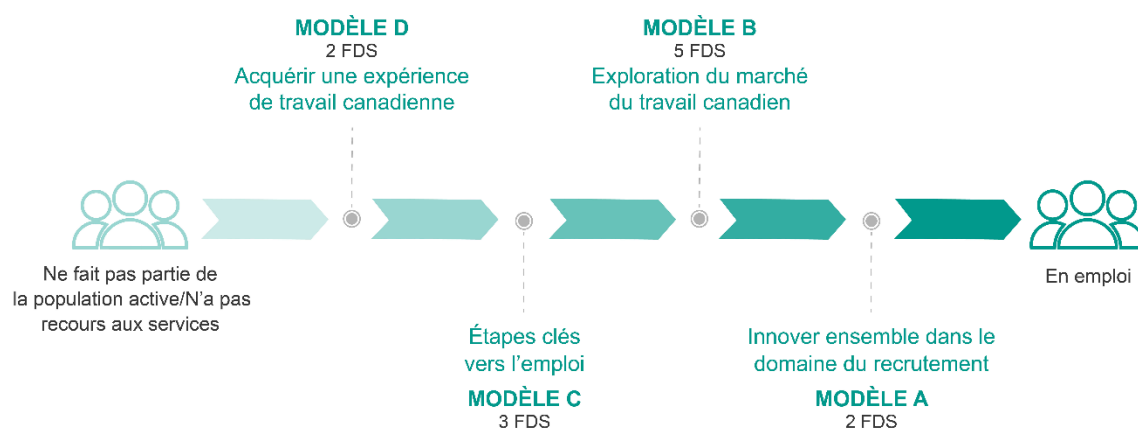
---

<sup>5</sup> Les données de l'enquête continueront d'être recueillies jusqu'en mars 2024, tandis que les données qualitatives thématiques issues de l'analyse actuelle seront également recueillies et analysées jusqu'en 2024. L'analyse de l'ensemble des données sera publiée en 2025.

## LES QUATRE MODÈLES MIS EN ŒUVRE

L'objectif général de chaque modèle est de soutenir les nouvelles arrivantes racisées dans leur intégration réussie sur le marché du travail canadien. Les modèles diffèrent par leur population cible (p. ex. femmes ayant des compétences différentes, des niveaux linguistiques différents et des distances initiales différentes par rapport au marché du travail) ainsi que par les activités du programme en cause. Ces modèles visent à éliminer certains des obstacles courants auxquels se heurtent les nouvelles arrivantes racisées en ce qui concerne la recherche d'un emploi et le maintien en emploi. La Figure 2 illustre le continuum de la distance des populations cibles par rapport au marché du travail et l'emplacement de chaque modèle dans ce continuum.

Figure 2 Modèles sur la distance par rapport au continuum du marché du travail



À l'étape de l'élaboration du projet pilote, les FDS partenaires ont adapté les quatre modèles à leurs contextes particuliers sur la base de leurs expériences. Par conséquent, les activités mises en œuvre, la durée de chaque intervention, la langue de prestation des services (français ou anglais) et le contenu des ateliers et des formations diffèrent au sein de chaque modèle. De plus, les FDS n'ont cessé d'apporter des modifications mineures à leurs programmes tout au long du projet pilote, en fonction des enseignements tirés et, de manière plus importante, en faisant passer les services à une prestation virtuelle ou hybride pendant la pandémie de COVID-19.

Au départ, les quatre modèles étaient conçus pour être offerts en personne. En mars 2020, en raison de la pandémie de COVID-19, tous les services ont été convertis en programmes virtuels. Depuis, la plupart des FDS ont continué à offrir des services virtuels seulement, tandis que d'autres sont revenus à des services hybrides ou en personne.

Nous résumons ci-dessous la mise en œuvre de chacun des quatre modèles et décrivons les principales activités des programmes et leur adoption. Les principales activités du programme de la plupart des interventions comprennent une formation de groupe à l'employabilité, un soutien individuel, la création de liens avec les employeurs et, dans certains cas, des possibilités de mentorat et des placements professionnels.

## Principaux résultats – Quatre modèles du projet pilote

- Les interventions du modèle A étaient moins axées sur la demande que ce qui avait été prévu au départ, mais cette situation s'est améliorée à mesure qu'elles ont établi des relations avec les employeurs.
- Tous les FDS du modèle B ont mis en œuvre des programmes qui étaient étroitement harmonisés avec le modèle prévu. Les cinq FDS ont intégré plus de possibilités d'entrer en contact avec des employeurs que ce qui avait été prévu à l'origine, car ils estimaient que c'était nécessaire.
- Les interventions du modèle C ont été mises en œuvre en grande partie comme prévu par les FDS. À l'exception d'OFE, les interventions étaient initialement moins axées sur la demande que prévu. Toutefois, à mesure que les programmes progressaient, les partenaires ont collaboré plus étroitement avec les employeurs ou les organismes sectoriels pour veiller à ce que le programme soit adapté à leurs besoins.
- Au départ, il a été difficile de trouver des placements professionnels répondant aux besoins des participantes et des employeurs pour les deux programmes du modèle D.

## MODÈLE A – INNOVER ENSEMBLE DANS LE DOMAINE DU RECRUTEMENT

### Modèle A : Innover ensemble dans le domaine du recrutement

Cette approche guidée par la demande fait appel aux services 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 femmes qui possèdent les compétences liées à l'emploi, l'intérêt professionnel et les capacités nécessaires pour effectuer le travail.

#### Population cible :

Les nouvelles arrivantes s'identifiant comme racisées qui sont **prêtes à être employées**, quel que soit leur niveau de scolarité, car les compétences et le niveau de scolarité requis dépendront de la nature des emplois disponibles.

#### Composantes clés :

- Évaluation des besoins des employeurs et des participantes
- Ateliers ou formation sur la préparation à l'emploi (si nécessaire)
- Jumelage emploi-travailleuse
- Soutien personnalisé continu

	<p><b>Durée approximative du programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Société économique de l’Ontario (SÉO) : Soutien personnalisé</li> <li>▪ Centre d’emploi – Compétences mondiales (CECM) : Formation de huit jours + soutien continu</li> </ul>
--	---

**Tableau 1**      **Résumé des interventions du modèle A**

Nom et région de l’organisme	Critères d’admissibilité en plus de la RP	Principales composantes
<p><b>SÉO – CarriElles</b></p> <p>Ottawa, Toronto et Sudbury</p>	<p>Francophones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Évaluation des compétences et soutien personnalisé</b> pour les participantes, au besoin, dans leur recherche d’emploi</li> <li>▪ <b>Ateliers de groupe sur l’employabilité</b> portant sur divers sujets liés à la recherche d’emploi (au besoin)</li> <li>▪ <b>Jumelage emploi-travailleuse</b> – mise en relation des participantes avec des possibilités d’emploi</li> <li>▪ <b>Engagement des employeurs</b> pour trouver des possibilités d’emploi</li> </ul>
<p><b>Compétences mondiales – Empowering Newcomer Women</b></p> <p>Ottawa</p>	<p>Niveau de compétence linguistique canadien (NCLC) de 7 ou plus<sup>6</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de préparation à l’emploi de 35 heures</b> qui comprend la rédaction de curriculum vitæ, les techniques d’entrevue, la planification de carrière, le réseautage et la création d’un plan d’action pour l’emploi</li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> au moyen d’entrevues d’information et d’activités d’embauche ciblées</li> <li>▪ <b>Jumelage emploi-travailleuse</b> – mise en relation des participantes avec des possibilités d’emploi</li> <li>▪ <b>Mentorat</b> dans le cadre du Cercle des championnes</li> <li>▪ <b>Série sur l’autoleadership</b> axée sur la croissance personnelle et professionnelle comme outil d’autonomisation et de renforcement de la confiance en soi</li> <li>▪ <b>Soutien individuel</b></li> <li>▪ <b>Engagement des employeurs</b> pour trouver des alliés et des possibilités d’emploi</li> </ul>

<sup>6</sup> L’exigence relative au NCLC a été abaissée au niveau 5 lorsque le modèle B a pris fin en octobre 2022.

## Le modèle A a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

**Les deux FDS du modèle A ont mis en œuvre des modèles moins axés sur la demande que ce qui avait été prévu au départ, mais cette situation s'est améliorée à mesure qu'ils ont établi des relations avec les employeurs.**

Comme prévu, un spécialiste du recrutement travaille avec les employeurs pour cibler des possibilités d'emploi 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 possibilités d'emploi correspondant à leurs compétences, à leur expérience, à l'emploi qu'elles souhaitent exercer et à leur employeur. Lorsque le prestataire de services avait établi des relations avec les employeurs, le personnel du programme a communiqué avec eux 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.

Le profil des participantes au modèle A (présenté dans la section [Qui a participé au projet pilote CCNAR?](#)) suggère qu'elles sont effectivement les plus proches du marché du travail. La majorité d'entre elles sont très instruites, et bon nombre d'entre elles sont venues au Canada en tant que demandeuses principales dans la catégorie de l'immigration économique. Plus de la moitié des participantes au modèle A ont une expérience professionnelle au Canada lorsqu'elles rejoignent le projet pilote.

## Quels sont les principaux points à retenir de la mise en œuvre du modèle A?

**Le jumelage emploi-travailleuse est une composante nécessaire du programme pour combler l'écart entre les nouvelles arrivantes racisées et les employeurs.** Le personnel du programme a mentionné que la composante de jumelage emploi-travailleuse, dans le cadre de laquelle les FDS établissent des liens entre les employeurs et les candidates, est nécessaire pour aider les nouvelles arrivantes racisées à entrer sur le marché du travail, en particulier celles qui sont les plus proches du marché du travail. Comme l'explique un membre du personnel du programme de la SÉO, « *les nouvelles arrivantes ont besoin d'organismes qui feront le pont entre les employeurs et elles pour faciliter cette compréhension du marché du travail et leur offrir des ateliers ou un accompagnement personnalisé qui leur permettront de s'intégrer plus rapidement* ».

Toutefois, le jumelage emploi-travailleuse exige beaucoup de ressources et convient mieux aux FDS qui disposent de vastes réseaux de relations établies avec les employeurs ou d'une équipe de prospecteurs d'emploi qui se concentrent uniquement sur l'engagement avec les employeurs pour trouver des possibilités d'emploi pour les candidates.

**Les liens avec les employeurs qui sont établis grâce au jumelage emploi-travailleuse aident également les FDS à mieux comprendre le marché du travail.** Comme l'explique un membre du personnel de Compétences mondiales : « *Il est important d'établir des liens avec les employeurs, de savoir ce qui change dans le milieu de travail et de discuter avec eux de la façon dont les nouvelles arrivantes peuvent s'adapter à leur milieu de travail.* »

**Répondre aux besoins de toutes les participantes est un défi.** Il est difficile de répondre aux besoins des participantes lorsqu'il s'agit de communiquer avec les employeurs, car le modèle A n'est pas propre à un secteur. Compétences mondiales a jumelé des participantes à une championne (un professionnel de leur secteur) « *pour répondre aux besoins propres du secteur que les participantes pourraient avoir. Cela a aidé les clientes à comprendre le contexte et à naviguer dans le secteur.* »

## Comment le modèle A a-t-il été mis en œuvre?

Chacune des composantes des programmes du modèle A et la manière dont elles ont été mises en œuvre par la SÉO et Compétences mondiales sont présentées ci-dessous.

### *Évaluation des besoins des participantes*

Lorsque les participantes rejoignent le programme pour la première fois, le personnel les rencontre 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.

### *Ateliers ou formation sur la préparation à l'emploi*

Compétences mondiales et la SÉO ont adopté des approches différentes pour dispenser la formation. Compétences mondiales a mis sur pied une formation de 35 heures sur la préparation à l'emploi 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 ensuite les appliquer par elles-mêmes. Les participantes participent à

la formation avant d'être jumelées. Compétences mondiales a combiné la rédaction de curriculum vitæ et la pratique d'entrevues d'emploi pour rendre la formation plus pertinente et veiller à ce que les clientes soient prêtes lorsqu'on leur propose des possibilités d'emploi.

Le programme de la SÉO repose davantage sur un soutien personnalisé à la recherche d'emploi. Toutefois, des ateliers de groupe autonomes en ligne sur des sujets liés à l'emploi, comme l'employabilité et la confiance en soi, ont été offerts. Les participantes pouvaient choisir de participer ou non aux ateliers en fonction de leurs besoins. La SÉO s'est davantage concentrée sur le recrutement de participantes qui sont arrivées au Canada plus récemment et a donc adapté la formation pour refléter les besoins de cette population.

Le nombre moyen d'heures consacrées à la formation en groupe varie d'une intervention à l'autre : Les participantes de la SÉO ont passé en moyenne 3,3 heures en formation de groupe, tandis que les participantes de Compétences mondiales ont passé en moyenne 21,6 heures. Cela correspond à l'accent mis par la SÉO sur le soutien personnalisé. Presque toutes les participantes de Compétences mondiales ont suivi au moins 75 % de la formation (voir Tableau 2). Très peu de participantes de la SÉO n'ont participé à aucune formation (qui comprend un soutien personnalisé), comparativement à 14 % des participantes de Compétences mondiales.

**Tableau 2** Participation aux activités des programmes du modèle A

	SÉO	CECM
Pourcentage de participantes qui n'ont participé à aucune formation	1 %	14 %
Nombre moyen d'heures consacrées à la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	3,3	21,6
Pourcentage de participantes ayant participé à au moins 75 % de la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	S.O.	89 %

### *Engagement des employeurs*

Étant donné que le modèle A est axé sur la demande, l'engagement avec les employeurs est une composante essentielle des deux programmes. Comme l'explique un membre du personnel de Compétences mondiales, « *toutes ces composantes d'engagement des employeurs qui ont été intégrées au programme maintiennent non seulement un niveau élevé de motivation, mais donnent aussi aux gens une preuve très concrète de ce que recherchent les employeurs et de la façon dont ils peuvent se préparer au marché du travail. Je pense donc que c'est extrêmement pertinent dans le cadre du programme.* » Cependant, la SÉO et Compétences mondiales ont adopté des approches différentes en ce qui concerne l'engagement des employeurs.

Les membres du personnel de Compétences mondiales sont en contact direct 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. Dans le cadre de leurs relations avec les employeurs, ils recrutent également des mentors pour faire partie de leur Cercle des championnes. Cette composante supplémentaire a été ajoutée par Compétences mondiales en reconnaissance de l'importance du mentorat et du réseautage pour trouver un emploi au Canada. À la fin de la formation en classe, les clientes intéressées sont jumelées à un professionnel d'un secteur connexe pour une période d'au moins trois mois. Environ la moitié des participantes ont été jumelées à une championne.

La SÉO s'est initialement associée au Conseil de la coopération de l'Ontario pour trouver des employeurs francophones et bilingues et définir ses besoins d'embauche prévus, les types d'emploi et les compétences linguistiques en français requises pour les possibilités d'emploi. La SÉO a alors réalisé qu'il serait plus efficace d'engager un prospecteur d'emploi à l'interne. Cela s'est avéré difficile et a plutôt conduit à l'embauche de consultants qui ont assumé ce rôle. La SÉO a également organisé des rencontres avec des employeurs auxquelles 29 % des participantes ont pris part.

**Tableau 3** Mise en relation avec les employeurs pour le modèle A

	SÉO	CECM
Pourcentage de participantes jumelées à une championne	S.O.	46 %
Pourcentage des participantes ayant assisté à une séance d'accueil	29 %	–*

\* **Remarque** : Le CECM a organisé des rencontres d'accueil, mais les renseignements à leur sujet n'ont pas été recueillis. Nous ne savons donc pas combien de participantes ont pris part à ces événements.

### *Jumelage emploi-travailleuse*

Le jumelage emploi-travailleuse est la principale composante du modèle A. Compétences mondiales et la SÉO ont développé des relations avec les employeurs et, en retour, ces derniers leur envoient des offres d'emploi, parfois en exclusivité. Certains ont même communiqué avec les FDS pour trouver des candidates afin de répondre à leurs besoins en matière de ressources humaines. Le personnel du programme communique ensuite ces possibilités d'emploi 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 candidate. Compétences mondiales et la SÉO organisent également des événements au cours desquels les participantes et les employeurs se rencontrent autour de certaines possibilités d'emploi. Au cours de la dernière année,



Compétences mondiales a également créé un tableau d’offres d’emploi sur son site Web (qui n’est pas propre au projet pilote CCNAR) sur lequel les participantes peuvent créer un profil et chercher des emplois affichés qui les intéressent.

La SÉO a mentionné qu’il était encore plus difficile de trouver des possibilités d’emploi pour les candidates en raison du nombre limité d’employeurs francophones ou bilingues en Ontario. Il est donc d’autant plus important d’établir des relations avec ces employeurs pour offrir des possibilités aux clientes.

Le Tableau 4 résume les activités de jumelage d’emplois pour les deux interventions du modèle A. La grande majorité des participantes de la SÉO ont été jumelées à au moins un emploi, tandis que seulement 58 % des participantes de Compétences mondiales l’ont été. En moyenne, les participantes de la SÉO ont été jumelées à 2,61 emplois, tandis que les participantes de Compétences mondiales ont été jumelées à 4,13 emplois. Seulement 9 % des participantes de Compétences mondiales et 35 % des participantes de la SÉO ont reçu une offre d’emploi à la suite d’un jumelage et, en moyenne, il leur a fallu entre 1,73 (SÉO) et 3,46 (Compétences mondiales) jumelages avant de recevoir leur première offre d’emploi. Cependant, selon le personnel du programme de Compétences mondiales, même si le jumelage emploi-travailleuse n’est pas réussi, il peut contribuer à renforcer la confiance en soi des participantes s’il s’agit d’un *jumelage solide*.

**Tableau 4      Jumelage emploi-travailleuse du modèle A**

	SÉO	CECM
Pourcentage de participantes ayant été jumelées à au moins un emploi	81 %	58 %
Nombre moyen de jumelages emploi-travailleuse (à condition d’avoir obtenu au moins un jumelage)	2,61	4,13
Pourcentage de clientes ayant au moins un jumelage emploi-travailleuse réussi (offre d’emploi reçue et acceptée)	35 %	9 %
Nombre moyen de jumelages emploi-travailleuse jusqu’à ce qu’une offre soit acceptée	1,73	3,46

### *Soutien personnalisé*

Le soutien personnalisé est une autre composante clé des programmes du modèle A 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 (Compétences mondiales), à déterminer les

emplois pour lesquelles elles sont qualifiées, à rédiger un curriculum vitae ciblé, à mettre en pratique les techniques d'entrevue et, parfois, à postuler à des postes. Le personnel des deux FDS du modèle A fournit également un soutien personnalisé aux participantes après le programme pendant les premiers mois d'emploi. Si les participantes perdent leur emploi, le personnel travaille avec elles pour leur en trouver un nouveau.

## MODÈLE B – EXPLORATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL CANADIEN

### Modèle B : Exploration du marché du travail canadien

Ce modèle offre aux participantes du soutien dans l'élaboration d'un plan de carrière bien établi et fondé 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 (maintenant les Compétences pour réussir) élaboré par le gouvernement du Canada<sup>7</sup>.

#### Population cible :

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

#### Composantes clés :

- Formation sur la préparation à l'emploi, 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)
- Mise en relation avec des employeurs

#### Durée approximative du programme :

- ACCES : Formation de 5 semaines + 10 semaines de renforcement des compétences, si nécessaire
- Achév : Formation de 2 semaines + 10 semaines de renforcement des compétences, si nécessaire

---

<sup>7</sup> <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/formation/initiatives/competence-reussir.html>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immigrant Services Association of Nova Scotia (ISANS) : Formation de 6 semaines + 10 semaines de renforcement des compétences, si nécessaire</li> <li>▪ CECM : Formation de 35 heures + soutien continu</li> <li>▪ YWCA Metro Vancouver : Formation de 3 semaines + 10 semaines de renforcement des compétences, si nécessaire</li> </ul>
--	--

**Tableau 5**      **Résumé des interventions du modèle B**

Nom et région de l'organisme	Critères d'admissibilité en plus de la RP	Principales composantes
<p><b>ACCES – Career Pathways for Newcomer Women (Cheminevements de carrière pour les nouvelles arrivantes)</b></p> <p>Région du Grand Toronto</p>	<p>Titulaire d'un diplôme d'études postsecondaires</p> <p>NCLC 7 et plus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de cinq semaines sur la préparation à l'emploi</b> qui comprend l'élaboration d'un <b>portfolio de compétences essentielles</b> et la planification de carrière</li> <li>▪ Résolution créative de problèmes (cohortes 2 à 7, et 10 et 12)</li> <li>▪ Plateforme d'évaluation en ligne et portfolio vidéo (cohortes 5 à 7)</li> <li>▪ Orientation et soutien pour le <b>renforcement des compétences essentielles</b> (10 semaines)</li> <li>▪ <b>Soutien personnalisé</b></li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> au moyen d'événements de jumelage emploi-travailleuse et d'embauche</li> </ul>
<p><b>Achêv – Career Pathways for Women (Cheminevements de carrière pour les femmes)</b></p> <p>Région du Grand Toronto</p>	<p>Études postsecondaires</p> <p>NCLC 7 et plus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de deux semaines sur la préparation à l'emploi</b> qui comprend l'élaboration d'un <b>portfolio de compétences essentielles</b> et la planification de carrière</li> <li>▪ Orientation et soutien pour le <b>renforcement des compétences essentielles</b></li> <li>▪ <b>Soutien personnalisé</b></li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> au moyen de rencontres, d'entrevues d'information et d'événements d'embauche</li> </ul>

Nom et région de l'organisme	Critères d'admissibilité en plus de la RP	Principales composantes
<p><b>ISANS – Visible Minority Newcomer Women at Work (Nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible au travail)</b></p> <p>Municipalité régionale de Halifax</p>	<p>Études postsecondaires</p> <p>NCLC 5 et plus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de six semaines sur la préparation à l'emploi</b> qui comprend l'élaboration d'un <b>portfolio de compétences essentielles</b> et la planification de carrière</li> <li>▪ Orientation et soutien pour le <b>renforcement des compétences essentielles</b></li> <li>▪ <b>Soutien personnalisé</b></li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> au moyen de rencontres, d'entrevues d'information et de salons de l'emploi</li> </ul>
<p><b>Centre d'emploi – Compétences mondiales – Empowering Newcomer Women (Autonomisation des nouvelles arrivantes)</b></p> <p>Ottawa</p>	<p>NCLC 5 ou 6</p> <p>Au chômage ou en situation de sous-emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de 55 heures (environ trois semaines) sur la préparation à l'emploi</b> qui comprend l'élaboration d'un <b>portfolio de compétences essentielles</b> et la planification de carrière</li> <li>▪ Orientation et soutien pour le <b>renforcement des compétences essentielles</b></li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> au moyen d'entrevues d'information et d'activités d'embauche ciblées</li> <li>▪ <b>Jumelage emploi-travailleuse</b> – mise en relation des participantes avec des possibilités d'emploi</li> <li>▪ <b>Mentorat</b> dans le cadre du Cercle des championnes</li> <li>▪ <b>Série sur l'autoleadership</b> axée sur la croissance personnelle et professionnelle comme outil d'autonomisation et de renforcement de la confiance en soi</li> <li>▪ <b>Soutien individuel</b></li> <li>▪ <b>Engagement des employeurs</b> pour trouver des championnes et des possibilités d'emploi</li> </ul>
<p><b>YWCA Metro Vancouver – Elevate Skills (Perfectionnement des compétences)</b></p> <p>YWCA Metro Vancouver</p>	<p>Au chômage ou en situation d'emploi précaire</p> <p>Études postsecondaires ou supérieures</p> <p>Niveau d'anglais adéquat (NCLC 6 et plus suggéré)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de trois semaines sur la préparation à l'emploi</b> qui comprend l'élaboration d'un <b>portfolio de compétences essentielles</b> et la planification de carrière</li> <li>▪ Orientation et soutien pour le <b>renforcement des compétences essentielles</b></li> <li>▪ <b>Cercles de conversation</b> avec d'autres participantes pour soutenir la recherche d'emploi</li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> au moyen de rencontres et d'interventions de conférenciers invités (cohortes 6 à 10 uniquement)</li> <li>▪ <b>Soutien personnalisé</b></li> </ul>

## Le modèle B a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

**Tous les FDS du modèle B ont mis en œuvre des programmes qui étaient étroitement harmonisés avec le modèle prévu. Les cinq FDS ont intégré plus de possibilités d'entrer en contact avec des employeurs que ce qui avait été prévu à l'origine, car ils estimaient que c'était nécessaire.**

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 évaluées (compétences numériques, utilisation de documents, calcul et compréhension orale) afin qu'elles puissent combler elles-mêmes toute lacune mineure de compétences. Bon nombre de participantes ont fini par vouloir suivre des cours ou des ateliers sanctionnés pour renforcer leurs compétences dans ces domaines. Les commentaires du personnel 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 évaluées.

Comme prévu, les participantes sont légèrement plus éloignées du marché du travail que les participantes au modèle A. En effet, à l'exception des participantes de la YWCA, moins de la moitié d'entre elles ont une expérience professionnelle au Canada. Les participantes de trois des cinq FDS du modèle B étaient relativement nouvelles au Canada (14 à 19 mois en moyenne).

## Quels sont les principaux points à retenir de la mise en œuvre du modèle B?

**Un portfolio de compétences essentielles est un excellent outil pour les participantes.**

L'élaboration d'un portfolio de compétences essentielles s'est faite selon une approche fondée sur les forces; elle a servi d'exercice d'autoréflexion pour certaines participantes, ce qui les a ensuite aidées à rédiger un curriculum vitae ciblé. 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. L'élaboration d'un portefeuille de compétences essentielles a aidé les participantes à réfléchir aux compétences qu'elles possèdent et donc à mieux se présenter ou « se vendre » aux employeurs. Comme le résume un membre du personnel du programme d'ACCES, cela « *fournit une structure permettant aux participantes de mieux se comprendre* ». Le personnel du programme d'ISANS a expliqué que cela permettait aux participantes « *d'apprendre un tout nouveau langage pour se décrire* ». Un membre du personnel du programme Compétences mondiales a souligné la pertinence de cet exercice pour la recherche d'emploi des participantes :

*« J'ai commencé à parler davantage des compétences elles-mêmes et de leur pertinence pour les employeurs sur le plan de l'employabilité en général, et je pense que c'est à ce moment que les participantes ont commencé à comprendre un peu mieux que les employeurs au Canada ont besoin de ces compétences et qu'il est important qu'elles les transmettent lorsqu'elles cherchent un emploi. »*

**Le personnel du programme a fait remarquer que ce programme pourrait convenir aux personnes qui envisagent une nouvelle carrière**, étant donné qu'elles déterminent leurs compétences transférables. Cela permet de faire le lien entre leur carrière passée et ce qu'elles souhaitent faire aujourd'hui. Pour les participantes qui souhaitaient changer de carrière, le personnel du programme a pu utiliser les résultats de l'évaluation des compétences essentielles, les comparer aux offres d'emploi et déterminer les compétences et les niveaux de compétence requis. Grâce à ces connaissances, les membres du personnel du programme ont pu offrir un soutien personnalisé en trouvant des moyens stratégiques pour permettre aux participantes de se perfectionner.

*« L'ajout de la composante des compétences essentielles au programme comme nous l'avons fait, c'est-à-dire en intégrant des activités dans le programme tout en ayant l'évaluation initiale, a été un élément déclencheur essentiel pour changer l'état d'esprit, en particulier en ce qui concerne les changements de carrière. Une fois que les femmes passent de "c'est mon métier" à "ce sont en fait les compétences que j'ai" et à la façon dont ces compétences peuvent être transférées à d'autres professions, cela change la donne. Cela a certainement une incidence sur la qualité des emplois qu'elles recherchent après avoir participé aux différentes composantes du programme. »* (Membre du personnel du programme d'ACCES)

## Comment le modèle B a-t-il été mis en œuvre?

Les composantes du programme et la manière dont elles ont été mises en œuvre par ACCES, Achève, ISANS, Compétences mondiales et la YWCA Metro Vancouver sont présentées ci-dessous.

### *Formation sur la préparation à l'emploi, avec élaboration d'un portfolio de compétences essentielles*

Les cinq interventions proposent une formation de groupe sur la préparation à l'emploi, axée sur les compétences essentielles. La formation se déroulait sur deux ou trois semaines (Achève, Compétences mondiales, YWCA), ou sur cinq ou six semaines (ACCES, ISANS). Outre les compétences essentielles, les sujets abordés comprennent les compétences en recherche d'emploi, la formation à la culture du milieu de travail canadien, les compétences en

employabilité (c.-à-d. la rédaction d'un curriculum vitæ, les 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 travail au Canada. Quelques-uns des FDS ont ajouté des composantes en réponse aux besoins des participantes : Achēv a ajouté une formation sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), ACCES a ajouté des ateliers sur le bien-être et l'établissement, tandis que Compétences mondiales a proposé un programme modifié à six cohortes de participantes sous-employées (n'ayant pas assez de travail ou ayant un travail qui n'utilise pas toutes leurs compétences). Le contenu de la formation et son horaire (offerte le soir et un samedi) ont été ajustés en fonction des intérêts et des disponibilités des personnes qui travaillaient.

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 sur le portfolio. Comme le montre le Tableau 6, entre 53 % (Compétences mondiales) et 88 % (ACCES) des participantes ont complété leur portfolio de compétences essentielles.

Le degré d'intégration des compétences essentielles dans la formation sur la préparation à l'emploi varie selon les fournisseurs 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<sup>8</sup> 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 les compétences qu'elles possèdent et les lacunes qu'elles doivent combler et, en fin de compte, d'aider les participantes à harmoniser ces deux aspects.

Une participante au modèle B d'ISANS a déclaré : « *J'ai trouvé que faire un portfolio et une lettre de motivation était très utile parce qu'on peut mieux se décrire, décrire ses compétences, non seulement ses compétences essentielles, mais aussi ses compétences personnelles. Et je suppose que c'est bon pour [...] un employeur potentiel qui exige ces renseignements sur vous en tant que personne. Pour moi, c'était utile d'apprendre à créer et à constituer un portfolio.* » Une autre participante de la YWCA a raconté : « *Il m'est arrivé d'oublier mes points forts pendant la*

---

<sup>8</sup> <https://www.guichetemplois.gc.ca/habilitesessentiel>

*recherche d'emploi (en raison de la déception d'avoir été rejetée) jusqu'à ce que j'aie l'occasion de constituer mon portfolio de compétences essentielles. »*

Le nombre moyen d'heures consacrées à la formation en groupe varie considérablement entre les cinq interventions du modèle B, allant de 35,1 heures (Compétences mondiales) à 139,0 heures (ACCES). La majorité des participantes ont suivi au moins 75 % de la formation en groupe, les taux d'achèvement étant les plus faibles pour ISANS (70 %) et Compétences mondiales (77 %).

**Tableau 6 Participation aux activités des programmes du modèle B**

	ACCES	Achèv	ISANS	CECM	YWCA
Pourcentage de participantes qui n'ont participé à aucune formation	3 %	13 %	23 %	7 %	0 %
Nombre moyen d'heures consacrées à la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	139,0	41,1	67,6	35,1	51,5
Pourcentage de participantes ayant participé à au moins 75 % de la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	86 %	90 %	70 %	77 %	91 %
Pourcentage de participantes ayant complété un portfolio de compétences essentielles	88 %	78 %	59 %	53 %	87 %

### *Renforcement des compétences essentielles*

Le modèle B se fonde sur le cadre des compétences essentielles du gouvernement du Canada (maintenant les Compétences pour réussir), soit neuf compétences essentielles en milieu de travail (calcul, compréhension et communication orale, travail d'équipe, apprentissage continu, compréhension écrite, rédaction, réflexion, utilisation de documents et compétences numériques).

Le Tableau 7 résume les activités liées aux compétences essentielles pour les interventions du modèle B du projet pilote. Avant de commencer le programme, les participantes ont passé des évaluations sur les compétences essentielles en matière de compréhension orale, de calcul, d'utilisation de documents et de compétences numériques. Les participantes ont également comparé leurs niveaux de compétences essentielles au moment de l'enquête de référence avec ceux requis pour la profession envisagée. Si leurs compétences étaient inférieures au niveau requis, on leur recommandait d'améliorer leurs compétences essentielles. On a recommandé à la presque totalité des participantes d'ACCES d'améliorer leurs compétences, mais à seulement



52 % des participantes de Compétences mondiales de le faire. Parmi les participantes à qui l'on a recommandé d'améliorer leurs compétences, presque toutes ont participé à une forme quelconque d'amélioration, bien que le pourcentage pour ISANS soit inférieur à 86 %. Ces améliorations ont pu prendre la forme d'études ou de cours autodirigés. Le nombre d'heures consacrées à l'amélioration des compétences varie considérablement d'une intervention à l'autre pour les participantes qui ont décidé de suivre un perfectionnement des compétences essentielles; de seulement 6,7 heures pour Achév comparativement à 69,1 heures pour la YWCA. Alors que certains FDS ont orienté les participantes vers le matériel d'amélioration des compétences fourni avec les évaluations, d'autres les ont aiguillés vers des cours ou des ateliers. Ces différences peuvent expliquer la grande variabilité dans le nombre d'heures consacrées à l'amélioration des compétences essentielles.

**Tableau 7      Compétences essentielles du modèle B**

	ACCES	Achév	ISANS	CECM	YWCA
Pourcentage de participantes ayant reçu la recommandation d'améliorer leurs compétences essentielles	97 %	85 %	66 %	52 %	70 %
Pourcentage de participantes ayant participé à l'amélioration des compétences essentielles (participantes à qui l'on a recommandé de participer à des activités d'amélioration seulement)	100 %	98 %	86 %	95 %	95 %
Nombre moyen d'heures passées à l'amélioration des compétences essentielles (participantes ayant participé à des activités d'amélioration seulement)	32,0	6,7	21,7	47,9	69,1

De nombreuses participantes ont indiqué qu'elles avaient bénéficié des possibilités d'amélioration des compétences essentielles, car elles étaient en mesure de cerner les points à améliorer et d'y travailler. Une participante au modèle B d'ACCES a expliqué que l'amélioration des compétences essentielles l'avait aidé à progresser dans sa carrière. Si certaines participantes ont indiqué que le personnel du programme les avait aidées à trouver des ressources, comme des cours de langue, pour améliorer leurs compétences, d'autres participantes ont déclaré que le personnel du programme ne les avait aidées qu'à cerner les points à améliorer. Toutefois, ce dernier groupe de participantes n'a pas demandé l'aide du personnel du programme pour trouver des ressources.

### Mise en relation avec des employeurs

Comme prévu, les contacts avec les employeurs ne représentent qu'une petite partie du modèle B<sup>9</sup>. Cependant, le personnel a déterminé très tôt qu'il s'agissait d'une composante importante pour les participantes, et plusieurs FDS ont donc inclus des activités visant à mettre en relation les employeurs et les participantes. Les participantes ont également souligné l'importance d'établir des liens avec les employeurs.

*« Un autre aspect, qui a commencé avec la cohorte 6 et l'engagement des employeurs, est que nous sommes en mesure de mettre ces femmes en contact avec des personnes que nous connaissons dans nos propres réseaux pour des entrevues d'information. Les entrevues d'information, comme je l'ai déjà mentionné, sont très difficiles pour elles. Nous avons donc eu l'occasion de les mettre en contact avec des personnes susceptibles d'aider les participantes à se sentir à l'aise lors de cette première entrevue d'information, et de faciliter les choses, même si les entrevues d'information sont généralement plutôt simples. Mais cette première rencontre peut s'avérer très difficile. J'ai toutefois constaté que les participantes se sentent vraiment plus à l'aise et plus confortables après cette première rencontre. Elles gagnent en confiance, et elles commencent à entrer en contact avec des personnes qu'elles ne connaissent pas et à solliciter des entrevues d'information. L'engagement des employeurs permet donc une meilleure exposition des femmes aux employeurs – et inversement – que dans le passé. »* (Membre du personnel du programme d'YWCA)

Certaines de ces possibilités se sont avérées plus intéressantes pour les participantes (p. ex. séances individuelles ou en petits groupes avec un employeur) que d'autres (p. ex. conférenciers invités avec interaction limitée). Quelques FDS 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.

Certaines participantes ont indiqué que le fait de rencontrer des employeurs et d'établir des liens avec eux les a aidées à comprendre la valeur des compétences qu'elles possédaient et d'obtenir de l'information sur leurs domaines d'intérêt, ce qui a contribué à augmenter la confiance en soi des participantes. Les employeurs ont également aidé les participantes à élargir leurs réseaux, et elles ont fièrement déclaré qu'elles étaient maintenant en mesure de réseauter avec des personnes qu'elles ne connaissent pas et de solliciter elles-mêmes des entrevues d'information.

---

<sup>9</sup> Pendant les deux tiers du programme, le groupe témoin d'ISANS a bénéficié de l'aide d'un spécialiste de l'emploi. Il est donc plus difficile d'évaluer la valeur ajoutée du programme.

Les employeurs qui ont participé aux activités du programme ont également bénéficié de leurs interactions avec les nouvelles arrivantes racisées. Pour certains, comme l’a décrit un membre du personnel du programme d’ACCES, il s’agissait d’une occasion d’en apprendre davantage sur les atouts des participantes et de reconnaître le talent qu’elles peuvent apporter à une organisation.

*« Nous avons invité un gestionnaire en acquisition de talents de l’Université métropolitaine de Toronto (UMT) à parler des processus de recrutement et à donner des conseils sur la rédaction d’un curriculum vitæ. Après la séance, l’employeur a déclaré qu’il avait été impressionné par le professionnalisme et le haut calibre des participantes aux programmes CCNAR et qu’il chercherait activement des talents issus de cette population dans le cadre de ses efforts de recrutement. L’embauche de nouvelles arrivantes professionnelles est bénéfique pour l’UMT, car elle s’inscrit dans le cadre du mandat de l’employeur en matière d’équité, de diversité et d’inclusion. »*

Les interventions du modèle B comprennent des activités d’engagement des employeurs visant à aider les participantes à accéder au marché du travail. Elles sont résumées dans le Tableau 8 ci-dessous et comprennent des salons de l’emploi, des forums de mentorat, des conférenciers invités, des activités de réseautage, des entrevues d’information et des liens avec des offres d’emploi.

**Tableau 8** Mise en relation avec des employeurs pour le modèle B

	ACCES	Achèv	ISANS	CECM	YWCA
Nombre moyen de salons de l’emploi fréquentés	1,06	1,39	0,40	–	–
Nombre moyen de forums de mentorat suivis	1,15	–	0,10	–	–
Pourcentage de participantes jumelées à un mentor ou à une championne	–	20 %	–	48 %	6 %
Pourcentage de participantes ayant assisté à une conférence ou à une activité de réseautage	–	–	–	–	48 %
Pourcentage de participantes ayant participé à des entrevues d’information	–	–	–	–	29 %
Pourcentage de participantes ayant été informées de l’existence d’une offre d’emploi par un employeur partenaire	–	–	–	–	11 %

Bien que le jumelage emploi-travailleuse ne soit pas une composante principale du modèle B, ACCES et Compétences mondiales offrent tout de même le jumelage emploi-travailleuse aux participantes au modèle B. Comme le montre le Tableau 9, un peu plus de la moitié des participantes aux programmes d'ACCES et de Compétences mondiales ont été jumelées à au moins un emploi. Cependant, peu de ces jumelages ont réussi à placer les participantes en situation d'emploi. La préparation effectuée dans le cadre du processus de jumelage emploi-travailleuse a peut-être quand même été utile pour les participantes, en particulier en ce qui concerne la rédaction du curriculum vitae et la préparation aux entrevues.

**Tableau 9** Jumelage emploi-travailleuse du modèle B

	ACCES	CECM
Pourcentage de participantes ayant été jumelées à au moins un emploi	55 %	57 %
Nombre moyen de jumelages emploi-travailleuse (à condition d'avoir obtenu au moins un jumelage)	2,55	2,71
Pourcentage de clientes ayant au moins un jumelage emploi-travailleuse réussi (offre d'emploi reçue et acceptée)	15 %	7 %
Nombre moyen de jumelages emploi-travailleuse jusqu'à ce qu'une offre soit acceptée	1,85	1,5

### *Soutien personnalisé*

Le soutien personnalisé est une composante clé des cinq interventions du modèle B. 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 personnalisé offre un soutien propre à la profession et adapté aux besoins des participantes. 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. Le niveau de soutien fourni varie d'une participante à l'autre.

## MODÈLE C – ÉTAPES CLÉS VERS L'EMPLOI

### Modèle C : Étapes clés vers l'emploi

Ce modèle adopte une approche axée sur la demande pour aider les nouvelles arrivantes racisées à trouver un emploi dans les industries et les secteurs à forte demande. 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 importantes, 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 veille à ce que les placements professionnels soient avantageux, tant pour les employeurs que pour les demandeuses d'emploi.

<b>Population cible</b>	Les nouvelles arrivantes s'identifiant comme racisées qui ne rencontrent pas plusieurs obstacles qui les empêchent de recourir aux services d'aide à l'emploi, mais qui sont par ailleurs <b>assez éloignées du marché du travail</b> (p. ex. 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 »).
-------------------------	--

Achève, MOSAIC et OFE ont mis en œuvre le modèle C – 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 10 ci-dessous résume la manière dont chaque FDS a mis en œuvre son intervention du modèle C.

**Tableau 10** Résumé des interventions du modèle C

Nom et région de l'organisme	Critères d'admissibilité en plus de la RP	Secteurs ciblés	Principales composantes
<p><b>Achêv</b> – Étapes importantes vers l'emploi</p> <p>Région du Grand Toronto</p>	<p>NCLC 4 ou supérieur, peu ou pas d'expérience de travail au Canada, faible niveau d'éducation et de compétences, et chômage ou emploi à temps partiel ou de survie</p> <p>Intérêt pour le ou les secteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soins aux personnes âgées</li> <li>▪ Nettoyage commercial (deux premières cohortes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation de <b>quatre semaines en groupe</b> sur les compétences essentielles en milieu de travail et propres à la profession, avec développement des compétences en <b>employabilité</b> et formation sur la préparation à l'emploi</li> <li>▪ <b>Deux semaines supplémentaires de formation propre à la profession</b> pour les participantes du volet nettoyage commercial</li> <li>▪ <b>Certifications</b> : Formation en manipulation des aliments et certification de l'Ontario Retirement Communities Association (ORCA) pour les participantes du volet soins aux personnes âgées</li> <li>▪ <b>Placement professionnel rémunéré de 12 semaines</b> auprès d'employeurs partenaires</li> <li>▪ Services de maintien en emploi</li> <li>▪ Suivi des étapes clés</li> </ul>

Nom et région de l'organisme	Critères d'admissibilité en plus de la RP	Secteurs ciblés	Principales composantes
<p><b>MOSAIC</b> – Care Pathways (Cheminements vers les soins) Région métropolitaine de Vancouver</p>	<p>NCLC 4 (5 de préférence), expérience préalable ou 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 ou le métier d'aide-soignant</p> <p>Intérêt pour le secteur</p>	<p>Aide en diététique ou personnel d'entretien dans un établissement de soins pour personnes âgées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation <b>en groupe de quatre semaines</b> sur les compétences essentielles en milieu de travail et propres à la profession, notamment sur les compétences d'aptitude au travail et les communications</li> <li>▪ <b>Certifications</b> : Formation et certification en matière de premiers soins, de sécurité alimentaire et de système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)</li> <li>▪ <b>Placement rémunéré de 12 semaines</b> dans un établissement de soins pour personnes âgées géré par l'employeur partenaire ou <b>aide à l'obtention d'un emploi</b> dans un poste connexe</li> <li>▪ Soutien après le placement (3 mois)</li> <li>▪ Suivi des étapes clés</li> </ul>
<p><b>Opportunities for Employment</b> – Career Pathways Program (Programme de cheminement de carrière) Winnipeg</p>	<p>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</p> <p>Intérêt pour le ou les secteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabrication et production</li> <li>▪ Soutien aux services de santé</li> <li>▪ Secteur du service à la clientèle</li> <li>▪ Commerce de détail</li> <li>▪ Administration</li> <li>▪ Assistante de garderie (poste ajouté à la fin du programme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Une formation d'une semaine sur la préparation au milieu de travail</b></li> <li>▪ <b>Formation d'une semaine sur les compétences essentielles propres à la profession</b> (15 à 60 heures)</li> <li>▪ <b>Placement rémunéré de deux semaines</b> dans des emplois à forte demande (dépendant de l'employeur ou du secteur)</li> <li>▪ Soutien au maintien en emploi</li> <li>▪ Paiements au rendement pour la réalisation d'étapes importantes (terminés le 31 mars 2022)</li> <li>▪ Suivi des étapes clés</li> </ul>

## Le modèle C a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

**Dans l'ensemble, les interventions du modèle C ont été mises en œuvre en grande partie comme prévu par les FDS. À l'exception d'OFE, les interventions étaient initialement moins axées sur la demande que prévu. Toutefois, à mesure que les programmes progressaient, les partenaires ont collaboré plus étroitement avec les employeurs ou les organismes sectoriels pour veiller à ce que le programme soit adapté à leurs besoins.**

Achève et MOSAIC ont eu du mal à trouver des placements professionnels pour les participantes. Les programmes du modèle C d'Achève et de MOSAIC axés sur le secteur des soins aux personnes âgées peuvent avoir eu de plus grands défis à relever pour trouver des placements professionnels qui répondent aux besoins et aux attentes des participantes en raison des horaires de travail occasionnels et atypiques. En outre, certaines participantes de ces deux FDS peuvent avoir rejoint le programme sans avoir l'intention de travailler après la formation.

Comme prévu, les participantes au modèle C d'Achève et de MOSAIC sont plus éloignées du marché du travail que les participantes aux modèles A et B : Les participantes sont relativement moins instruites que celles des modèles A et B, et seule une minorité d'entre elles sont arrivées au Canada en tant que demandeuses principales dans la catégorie de l'immigration économique (14 % et 10 % respectivement). En moyenne, les participantes d'Achève et de MOSAIC sont au Canada depuis environ quatre ans. Les participantes d'OFE sont plus susceptibles que celles des deux autres programmes d'être des demandeuses principales (43 %), d'être titulaires d'un diplôme universitaire (74 %) et d'être des nouvelles arrivantes, et elles sont moins susceptibles d'avoir eu une expérience professionnelle rémunérée au Canada.

## Quels sont les principaux points à retenir de la mise en œuvre du modèle C?

**Il est nécessaire de mettre en relation les nouvelles arrivantes avec les employeurs, et le modèle C est l'un de ces moyens pour les secteurs en demande.** Selon le personnel du programme, les liens avec les employeurs sont souvent absents des autres programmes d'emploi. Un membre du personnel d'OFE a expliqué pourquoi elle croit qu'un lien avec les employeurs peut accélérer le processus de recherche d'un bon emploi.

*« Je ne saurais trop insister sur la pertinence et l'importance de ce lien, car, encore une fois, d'après mon expérience personnelle en tant qu'immigrante, et j'entends toujours la même chose, l'un des plus grands défis pour les gens qui arrivent dans un nouveau pays, c'est de décider ce qu'ils doivent faire. Que dois-je faire? Où aller, que chercher? Quelles sont les étapes? Ce type de programmes et ce type d'interventions les aident à apprendre et à comprendre, puis à prendre des décisions et des mesures, par exemple en se concentrant sur des objectifs*



*professionnels précis. Il s'agit donc d'un lien direct avec les employeurs ou, du moins, avec des possibilités d'emploi. C'est un lien. C'est ce que les participantes apprécient le plus, et c'est ce dont beaucoup de nouvelles arrivantes ont besoin, car cela accélère le processus. »*

Selon le personnel du programme, ce type d'intervention fonctionne bien pour les participantes qui savent déjà dans quel secteur elles veulent travailler, pour celles qui veulent changer de carrière ou pour celles qui n'ont aucune expérience professionnelle.

**Pour les interventions ciblant les participantes qui sont plus éloignées du marché du travail, le fait de leur offrir la possibilité d'obtenir des certificats de formation** en manipulation des aliments, Smart Serve, en santé et sécurité au travail (ORCA) et dans d'autres domaines les a aidées à trouver des placements professionnels et des emplois à long terme. Les membres du personnel du programme ont remarqué que le fait de posséder ces certifications constituait un atout pour les participantes; elles pouvaient ainsi répondre aux attentes et aux exigences des employeurs pour certains rôles et accélérer leur processus d'intégration au sein de l'entreprise, car les employeurs n'avaient pas besoin de fournir la formation aux participantes. Cela a également accru le désir des employeurs de se tourner vers le programme pour répondre à leurs futurs besoins en matière d'embauche, car ils savaient que les participantes répondraient déjà à leurs exigences.

De plus, les participantes avaient déjà subi un test de dépistage de la tuberculose et obtenu un certificat de vaccination contre la COVID-19 ainsi qu'une vérification du casier judiciaire pendant le programme, ce qui accélérerait également leur processus d'intégration au sein de l'entreprise. Cela a contribué à convaincre les employeurs d'embaucher les participantes au programme lorsqu'elles étaient prêtes à commencer à travailler.

## Comment le modèle C a-t-il été mis en œuvre?

Les composantes du programme et la manière dont elles ont été mises en œuvre par Achève, MOSAIC et OFE sont présentées ci-dessous.

### *Approche par étapes clés*

Les trois FDS ont mis en place cinq ou six étapes clés (*milestones*) pour aider les demandeuses d'emploi à atteindre une série d'indicateurs de succès intermédiaires jugés favorables à l'obtention d'un emploi durable. Des étapes clés ont été utilisées par les trois FDS pour recueillir des renseignements 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 clé : Jusqu'au 31 mars 2022, IRCC a versé des primes à OFE deux fois par an, le

montant étant basé sur des réalisations supérieures à une norme calculée pour chaque étape importante. Bien que les versements aient pris fin le 31 mars 2022 lorsque le projet a été prolongé, OFE a mentionné que les versements avaient été « réinvestis dans l'ensemble de l'organisation pour compenser les dépenses non couvertes par nos modèles de financement actuels, dans l'intérêt des participantes et du personnel ». Même s'il n'y a plus de versements associés aux étapes, les membres du personnel d'OFE ont expliqué qu'ils n'avaient pas changé leur utilisation des étapes dans leurs programmes.

Les membres du personnel du programme d'OFE ont indiqué que l'approche par étapes clés leur permettait « de voir où nous devons apporter des ajustements lorsque nous le pouvons, de comprendre ce qui fonctionne bien et de continuer d'appliquer les pratiques qui fonctionnent, par exemple ». Les participantes et le personnel ont également indiqué que l'approche par étapes clés était utile pour les aider à suivre leurs objectifs et leurs progrès.

### *Préparation à l'emploi et formation propre à la profession*

Ces trois interventions comprennent une formation propre à la profession axée sur la préparation à l'emploi et les compétences propres à la profession. La durée de la formation sur la préparation à l'emploi varie selon les programmes : OFE propose un programme de formation d'une semaine (si cela est jugé nécessaire pour la participante), tandis qu'Achève et MOSAIC proposent chacun un programme de quatre semaines. Les sujets abordés comprenaient la rédaction d'un curriculum vitae, la préparation aux entrevues, les compétences non techniques (p. ex. adaptabilité, communication, intelligence émotionnelle), la culture du milieu de travail canadien et d'autres sujets utiles pour l'emploi au Canada, comme les droits en matière d'emploi, la discrimination, la santé et le bien-être. Compte tenu de l'orientation propre à la profession de ce programme, 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. Achève et MOSAIC offraient une formation par cohorte, tandis qu'OFE offrait une admission en continu.

Le nombre moyen d'heures consacrées à la formation en groupe varie d'une intervention à l'autre : Achève (74,8 heures) et MOSAIC (63,6 heures) avaient une moyenne plus élevée qu'OFE (30,3 heures). Cela correspond à la durée de la formation proposée par les trois FDS. La participation au programme est élevée à Achève et à MOSAIC; presque toutes les participantes ayant suivi au moins 75 % de la formation (Tableau 11). La même mesure pour les participantes d'OFE reste élevée (84 %). Très peu de participantes n'ont participé à aucune formation à Achève et à MOSAIC.

**Tableau 11 Participation aux activités des programmes du modèle C**

	Achèv	MOSAIC	OFE
Pourcentage de participantes qui n'ont participé à aucune formation	2 %	0 %	36 %
Nombre moyen d'heures consacrées à la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	74,8	63,6	30,3
Pourcentage de participantes ayant participé à au moins 75 % de la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	94 %	97 %	84 %

Les trois programmes offrent une formation propre à la profession et aident les participantes à obtenir les certifications exigées par les employeurs. OFE proposait un programme de formation d'une semaine couvrant des sujets 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. Achèv proposait un programme de formation en personne de deux semaines dans le volet nettoyage commercial, à l'issue duquel les participantes recevaient un certificat. Cet FDS offrait également une certification en manipulation des aliments et une formation d'ORCA pour le volet soins aux personnes âgées. MOSAIC proposait des certifications en sécurité alimentaire, en premiers soins et sur le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) dans le cadre de son programme.

Pour répondre aux besoins des participantes, Achèv a ajouté une formation sur l'utilisation des ordinateurs portables et un soutien individuel pour les personnes ayant de faibles compétences numériques, tandis qu'OFE a ajouté du soutien supplémentaire au moyen de formations de groupe (p. ex. connaissances financières, préparation avancée aux entrevues) et de séances individuelles (p. ex. simulations d'entrevues, séances d'accompagnement).

### *Placements professionnels*

Les trois programmes comprennent un placement professionnel, bien que toutes les participantes n'aient pas pris part à cet aspect des interventions. En théorie, le placement professionnel devait être une occasion temporaire d'acquérir de l'expérience de travail dans ce secteur, ce qui pouvait mener ou non à un emploi permanent. Dans la pratique, pour MOSAIC et Achèv, le placement professionnel était souvent une période d'essai en vue d'une transition vers un emploi permanent. Les participantes aux programmes d'Achèv et de MOSAIC se sont vu proposer des placements professionnels chez des employeurs partenaires, mais elles ont parfois dû passer par le processus habituel de demande d'emploi pour en obtenir un. Dans le programme d'OFE, les placements professionnels dépendaient de l'employeur ou du secteur. Certains employeurs offraient un placement de deux semaines aux candidates afin de déterminer

si la personne répondait aux exigences de l'emploi. D'autres participantes ont été mises directement en contact avec des employeurs pour un emploi.

Achève et MOSAIC offrent tous deux un placement professionnel de 12 semaines. Certains employeurs partenaires d'OFE offrent des expériences de travail ou des formations techniques plus courtes, tandis que d'autres employeurs partenaires embauchent directement des participantes sans expérience de travail ni formation technique. Par conséquent, le pourcentage de participantes obtenant un placement professionnel n'est qu'un indicateur de la réussite de la mise en œuvre de cette composante du programme pour Achève et MOSAIC.

Comme on peut le voir dans le Tableau 12 ci-dessous, ce pourcentage varie considérablement : seulement 45 % des participantes d'Achève ont obtenu un placement professionnel, contre 75 % des participantes de MOSAIC. Bien que les FDS aient pu avoir eu de la difficulté à trouver des placements professionnels appropriés pour toutes les participantes, dans d'autres situations, les participantes elles-mêmes ne voulaient pas participer à un placement professionnel. Le partenaire sectoriel d'Achève et de MOSAIC est le secteur des soins aux personnes âgées<sup>10</sup>. Ce secteur est souvent caractérisé par des emplois occasionnels et des heures de travail atypiques. Bien que les FDS aient informé les participantes potentielles de ces conditions de travail avant qu'elles se joignent au programme, certaines participantes peuvent avoir rejoint le programme de toute façon, mais avoir choisi de ne pas participer à un placement professionnel pour ces raisons, ou pour d'autres raisons.

La plupart des placements d'Achève et de MOSAIC étaient à temps partiel ou occasionnels. L'absence d'horaires fixes a donc constitué un défi pour les participantes. La majorité des participantes ayant obtenu un placement professionnel l'ont terminé, bien que ce pourcentage soit plus faible pour Achève (64 % seulement). De plus, la majorité des participantes qui ont terminé leur placement professionnel ont également conservé un emploi auprès du même employeur après la fin du placement professionnel.

---

<sup>10</sup> Achève prévoyait initialement travailler avec les secteurs du nettoyage commercial et des services alimentaires, mais s'est tourné vers le secteur des soins aux personnes âgées pendant la pandémie de COVID-19 en raison de l'évolution de la demande dans ces secteurs.

**Tableau 12 Placements professionnels du modèle C**

	Achèv	MOSAIC	OFE
Participant·es ayant obtenu un placement professionnel (%)	45 %	75 %	32 %
Durée moyenne du placement professionnel (semaines)	10,16	11,91	1,82
Nombre moyen d'heures de placement par semaine	23,22	21,22	–
Nombre total moyen d'heures d'expérience de travail (OFE seulement)	–	–	71,73
Participant·es ayant obtenu un placement professionnel à temps partiel (%)	20 %	9 %	–
Participant·es ayant obtenu un placement professionnel à temps plein (%)	80 %	11 %	–
Participant·es ayant obtenu un placement professionnel occasionnel (%)	– <sup>11</sup>	80 %	–
Participant·es ayant terminé leur placement professionnel (%)	64 %	76 %	95 %
Participant·es ayant conservé un emploi à l'issue de leur placement professionnel (sous réserve d'avoir obtenu un placement professionnel)	56 %	60 %	92 %

### *Engagement des employeurs*

Le modèle C est un programme axé sur la demande qui fait appel à une collaboration étroite avec un secteur ou avec des employeurs. Les trois interventions l'ont fait de manière différente.

Achèv a fait participer les employeurs à l'élaboration du programme pour chaque secteur 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 participant·es sont susceptibles d'utiliser dans le cadre de leur travail. Comme mentionné précédemment, la formation propre à la profession est dispensée par un partenaire du secteur. Des intervenants du

<sup>11</sup> Bien que nous sachions de manière anecdotique que bon nombre des placements professionnels à Achèv étaient occasionnels, cette information n'a pas été recueillie systématiquement.

secteur (travailleurs ou employeurs) sont invités à s'entretenir avec les participantes. Les possibilités de placements professionnels sont également répertoriées avec les partenaires du secteur et les employeurs.

Avant de concevoir le programme, OFE a déterminé les secteurs et les emplois recherchés, 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. Ceux qui ont accepté ont été invités à remplir des formulaires d'évaluation de l'employeur et des profils d'emploi comme première étape, qui ont ensuite été utilisés par OFE pour élaborer le programme. Cependant, la pandémie a entraîné une diminution du 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. Conformément à l'approche axée sur la demande, OFE a ajouté un volet consacré au secteur de l'administration à son programme et, vers la fin, un volet consacré aux aides-éducatrices de la petite enfance parce qu'il y avait une demande en ce sens.

Au départ, MOSAIC a établi un partenariat avec un grand employeur afin de contribuer à l'élaboration du programme de formation grâce à son personnel et à ses documents originaux, et dans le but que l'employeur fournisse des placements professionnels à toutes les participantes. Cela faisait partie de l'approche du modèle C guidée par la demande, dans laquelle l'employeur ou le secteur participent 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, un fournisseur de formation, pour élaborer le programme, avec une contribution limitée de l'employeur. MOSAIC a ajouté le secteur des soins à domicile comme option, étant donné que ce secteur est plus flexible et convient donc mieux à certaines participantes ayant des enfants.

Les trois FDS ont aidé les participantes à se préparer à l'emploi (vérification du casier judiciaire, tests de dépistage de la COVID-19, etc.), ce que les employeurs ont apprécié. Une relation de confiance significative entre les FDS et les employeurs s'est traduite par un meilleur accès aux possibilités d'emploi pour les participantes, comme l'établissement de processus d'embauche préférentiels ou la présélection des candidates. L'importance de ces possibilités est expliquée par une participante d'OFE :

*« OFE est la meilleure plateforme parce que lorsque nous assistons à une entrevue, l'employeur ou la personne qui m'interroge donne la priorité aux participantes d'OFE. Nous avons donc une longueur d'avance sur toutes les candidates qui postulent pour ce poste. Peut-être qu'un grand nombre de personnes qui ne font pas partie d'OFE posent leur candidature, mais notre curriculum vitæ est consulté, au moins parce que nous venons d'OFE, parce que notre curriculum vitæ a été transmis par OFE, et cela nous donne un avantage par rapport à toutes les autres candidates. C'est un point important parce que pour obtenir un premier emploi au Canada et pour acquérir une expérience canadienne, c'est la chose la plus importante, car chaque fois que nous envoyons un curriculum vitæ à divers employeurs, ils cherchent à savoir si nous avons de l'expérience au Canada ou non. »*

### *Soutien personnalisé*

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

Certaines mesures d'adaptation ont été apportées au soutien personnalisé pendant toute la durée du projet pilote. Dans le cadre des efforts plus larges d'OFE, un travail supplémentaire a été réalisé pour orienter les clients vers des services de santé mentale ou d'autres programmes ou services. MOSAIC a fait un suivi auprès des clientes des cohortes ultérieures au sujet du processus de recherche d'emploi et les a réunis pour discuter de ce qui avait bien fonctionné et de ce qui n'avait pas fonctionné, et pour redéfinir leurs plans de recherche d'emploi afin de maintenir l'engagement des participantes.

## MODÈLE D – ACQUÉRIR UNE EXPÉRIENCE DE TRAVAIL CANADIENNE

### Modèle D : Acquérir une expérience de travail canadienne

Ce modèle est conçu pour créer des emplois rémunérés à court terme afin d'aider les nouvelles réfugiées racisées sans emploi à acquérir une expérience de travail canadienne significative. Il vise à améliorer l'employabilité des participantes, leurs connaissances de la culture du milieu de travail et leurs réseaux en leur offrant une occasion d'acquérir de l'expérience de travail au Canada.

<p><b>Population cible :</b></p> <p>Les nouvelles <b>réfugiées</b> racisées qui reçoivent de l'aide sociale et qui sont <b>éloignées du marché du travail</b>.</p>	<p><b>Composantes clés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation sur la préparation à l'emploi</li> <li>▪ Placement professionnel rémunéré (au moyen d'une subvention salariale de 75 % aux employeurs)</li> <li>▪ Soutien personnalisé continu</li> </ul> <p><b>Durée approximative du programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ YWCA : Formation de 6 semaines + placement professionnel de 12 semaines</li> <li>▪ ISANS : Formation de 4 semaines + placement professionnel de 12 semaines</li> </ul>
--	--

**Tableau 13** Résumé des interventions du modèle D

Nom et région de l'organisme	Critères d'admissibilité en plus de la RP	Principales composantes
<p><b>ISANS – Refugee Women at Work (Femmes réfugiées au travail)</b></p> <p>Municipalité régionale de Halifax</p>	<p>Réfugiées</p> <p>Avoir un intérêt marqué pour l'exploration des objectifs personnels et professionnels</p> <p>NCLC 4 et plus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de quatre semaines sur la préparation à l'emploi</b> qui comprend la préparation au placement professionnel</li> <li>▪ Jusqu'à <b>12 semaines de placement professionnel avec subvention salariale</b></li> <li>▪ <b>Soutien personnalisé</b> avant, pendant et après le placement professionnel</li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> grâce à des conférenciers</li> </ul>



Nom et région de l'organisme	Critères d'admissibilité en plus de la RP	Principales composantes
<b>YWCA Metro Vancouver</b>  YWCA Metro Vancouver	Réfugiées  Actuellement bénéficiaires de l'aide à la réinstallation OU bénéficiaires de l'aide au revenu OU réfugiées parrainées par le secteur privé  Sans emploi et n'étudiant pas à temps plein	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formation de six semaines sur la préparation à l'emploi</b> qui comprend la préparation au placement professionnel</li> <li>▪ <b>Réunions individuelles</b> avec un conseiller en orientation professionnelle, si nécessaire</li> <li>▪ Jusqu'à <b>12 semaines de placement professionnel avec subvention salariale</b></li> <li>▪ <b>Cercles de conversation hebdomadaires</b> pendant la période de placement</li> <li>▪ Trois ou quatre semaines de <b>soutien après le placement professionnel</b></li> <li>▪ <b>Mise en relation avec des employeurs</b> grâce à des conférenciers</li> </ul>

## Le modèle D a-t-il été mis en œuvre comme prévu?

**Au départ, il a été difficile de trouver des placements professionnels répondant aux besoins des participantes et des employeurs pour les deux programmes du modèle D.**

Un des domaines qui différait du modèle original était le placement professionnel. 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 une durée maximale de 12 semaines, pour l'emploi d'une participante au programme. Étant donné que le programme a été conçu pour les réfugiées confrontées à plusieurs obstacles, il n'était pas destiné à offrir une expérience de travail correspondant à leurs compétences. L'expérience de travail au Canada était censée constituer un pas en avant dans leur intégration au marché du travail. Cependant, les participantes n'étaient pas satisfaites quant au caractère général du placement professionnel; elles voulaient qu'il corresponde à leur expérience et à leur expertise, et le programme a donc cherché à trouver des placements professionnels adaptés.

Comme prévu, les participantes au modèle D sont généralement les plus éloignées du marché du travail comparativement aux participantes des trois autres modèles. De plus, comme prévu, les participantes recrutées étaient des réfugiées au Canada. Bon nombre d'entre elles étaient au chômage depuis plus d'un an lorsqu'elles ont rejoint le programme. Une minorité non négligeable recevait également de l'aide au revenu ou des paiements d'aide à la réinstallation (particulièrement pour la YWCA). Entre 31 % (ISANS) et 44 % (YWCA) des participantes avaient

déjà une expérience professionnelle au Canada, même si les programmes ont été conçus pour des participantes qui n'avaient pas d'expérience professionnelle au Canada.

## Quels sont les principaux points à retenir de la mise en œuvre du modèle D?

**Les subventions salariales ont joué un rôle important pour les participantes au modèle D 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 subventions salariales ont également joué un rôle dans l'engagement d'employeurs qui n'avaient peut-être pas perçu auparavant l'intérêt d'embaucher des nouvelles arrivantes racisées, et ce, indépendamment de l'objectif du programme de solliciter tout particulièrement ce sous-ensemble d'employeurs précis. Elles réduisent également les risques perçus par les employeurs lors de l'embauche de nouvelles arrivantes racisées. Un membre du personnel du programme de la YWCA a décrit le modèle D comme un bon moyen pour les employeurs d'évaluer le travail d'employées potentielles : « *Mais grâce à la subvention salariale, ils sont plus [...] à l'aise d'évaluer leur travail au moins pendant trois mois pour voir si c'est viable comme situation.* » Comme l'explique un membre du personnel du programme d'ISANS, la subvention salariale a également permis à ISANS d'effectuer des suivis pour vérifier que le placement professionnel se déroulait bien : « *la subvention joue un rôle énorme en permettant aux employeurs d'être flexibles et ouverts à notre intervention* ».

Les FDS décrivent le placement professionnel assorti d'une subvention salariale comme une formule gagnant-gagnant :

*« Je pense que cela profite à la fois aux clientes et aux employeurs. Du côté des clientes, cela leur permet d'acquérir une première expérience professionnelle au Canada. Pour les employeurs, cela leur permet d'ouvrir les yeux sur la diversité, les compétences et l'expérience que les nouvelles arrivantes apportent au Canada. »* (Personnel du programme du modèle D de la YWCA)

**Les placements professionnels et les subventions salariales semblent mieux fonctionner pour les petits employeurs** parce qu'ils sont à la recherche de candidates à embaucher et qu'ils apprécient le soutien financier et les ressources humaines fournis par les FDS. Certaines organisations ont décidé de ne pas accepter le placement professionnel ou la subvention salariale s'il s'agissait de pourvoir un poste pour lequel elles étaient déjà en phase de recrutement ou si elles estimaient que le processus était trop compliqué. C'était particulièrement vrai pour les grands employeurs, qui hésitaient souvent à embaucher avec une subvention salariale en raison du fardeau administratif qu'elle représentait.

## Comment le modèle D a-t-il été mis en œuvre?

Les composantes du programme et la manière dont elles ont été mises en œuvre par ISANS et la YWCA Metro Vancouver sont présentées ci-dessous.

### *Formation sur la préparation à l'emploi*

Les deux interventions comprennent une formation en groupe sur la préparation à l'emploi. Pour la YWCA, les participantes assistent à des ateliers sur la préparation à l'emploi 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 veiller à réussir le placement professionnel. Les deux autres jours de la semaine, les participantes reçoivent un soutien personnalisé pour trouver un placement professionnel. La YWCA a intégré des certifications à court terme qui étaient exigées par certains employeurs, y compris SuperHost (formation sur le service à la clientèle), les premiers soins et Responsible Adult (adulte responsable), pour garantir que les participantes étaient préparées.

Pour ISANS, la formation de quatre semaines est axée sur les techniques de recherche d'emploi, l'exploration de carrière, les Compétences pour réussir, les entrevues, le renforcement de la confiance en soi, l'égalité entre les genres et la culture du milieu de travail canadien. Au cours de cette période, les participantes déterminent les emplois qui les intéressent. ISANS a également prêté des ordinateurs portables et dispensé une formation en compétences numériques. Étant donné que certains membres du personnel parlaient les mêmes langues que les participantes, certaines parties de la formation ont été dispensées dans la langue maternelle des participantes.

Comme le montre le Tableau 14, ISANS (48,1 heures) et la YWCA (54,8 heures) ont un nombre moyen d'heures de formation en groupe semblable. De même, la majorité des participantes ont suivi au moins 75 % de la formation en groupe. Toutes les participantes ont suivi au moins une partie de la formation.

**Tableau 14**    **Modèle D – Activités du programme**

	ISANS	YWCA
Nombre moyen d'heures consacrées à la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	48,1	54,8
Pourcentage de participantes ayant participé à au moins 75 % de la formation en groupe (à condition de participer à une formation)	88 %	90 %
Pourcentage de participantes qui n'ont participé à aucune formation	0 %	0 %

### *Placement professionnel avec 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 eux pour soutenir les participantes. À celles qui bénéficiaient de l'aide sociale, le personnel fournit des renseignements sur les conséquences de leur rémunération sur leurs prestations d'aide sociale si elles touchent un salaire supérieur au niveau d'exemption de rémunération admissible.

Dans les faits, ce ne sont pas toutes les participantes qui ont trouvé un placement professionnel dans les 12 semaines qui ont suivi la formation. Comme nous l'avons mentionné, certaines participantes souhaitaient plus particulièrement obtenir un emploi précis ou, plus précisément, un emploi correspondant à leurs compétences et à 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 d'autres cas, des facteurs externes ont empêché les participantes de travailler, comme la garde d'enfants, des problèmes de santé et des difficultés familiales. 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. Au début du projet pilote, les participantes au programme de la YWCA ont effectué leurs propres recherches d'emploi en raison des options limitées offertes par la YWCA. Pour les personnes ayant un niveau de langue inférieur, ISANS a tenté de placer ses clientes auprès d'employeurs qui parlaient leur langue afin de faciliter leur entrée sur le marché du travail.

Compte tenu du faible taux initial de placements professionnels, ISANS et la YWCA se sont concentrées sur le recrutement de participantes qui souhaitaient travailler. Lors d'une séance d'orientation individuelle précédant l'inscription au programme, le personnel a eu une conversation plus approfondie avec chaque cliente au sujet de ses objectifs.

La YWCA a innové en diffusant les candidatures de ses clientes en recherche d'emploi sur [linktr.ee](http://linktr.ee), une page d'accueil en ligne qui relie le programme aux médias sociaux et où les curriculum vitae des clientes sont affichés en utilisant uniquement leurs initiales. Le fait de ne pas communiquer le nom des candidates peut réduire tout biais à l'égard des noms à consonance ethnique. La page d'accueil est communiquée aux employeurs afin qu'ils puissent examiner les profils et déterminer si certaines clientes répondent à leurs besoins.

Le Tableau 15 présente un résumé des activités de placement professionnel. Les deux interventions présentent des taux de placement professionnel inférieurs aux prévisions. Au cours de la première année, il a été plus difficile pour les FDS de trouver des placements

professionnels tout en établissant des relations avec les employeurs. La courte durée de l'intervention d'ISANS (qui n'a commencé qu'en mars 2022) peut expliquer pourquoi seul un tiers des participantes a pris part à un placement professionnel. En comparaison, 65 % des participantes de la YWCA ont pris part à un placement professionnel, la majorité des participantes des cohortes ultérieures en ayant obtenu un. Les placements professionnels d'ISANS étaient également plus courts que ceux de la YWCA. Pour les deux interventions, la majorité des participantes qui ont commencé un placement professionnel l'ont terminé, et environ la moitié d'entre elles sont demeurées à l'emploi du même employeur à la fin du placement professionnel (un peu moins pour ISANS, à 42 %).

**Tableau 15 Placements professionnels du modèle D**

	ISANS	YWCA
Participant·es ayant obtenu un placement professionnel (%)	35 %	65 %
Durée moyenne du placement professionnel (semaines)	6,9	9,3
Nombre moyen d'heures de placement par semaine	27	30,6
Pourcentage de placements professionnels assortis d'une subvention salariale	83 %	85 %
Nombre de placements professionnels suggérés	0,38	7,18
Nombre d'entrevues effectuées pour obtenir un placement professionnel	0,82	1,83
Participant·es ayant terminé leur placement professionnel (%)	75 %	90 %
Participant·es ayant conservé un emploi à l'issue de leur placement professionnel (pourcentage, sous réserve d'avoir obtenu un placement professionnel)	42 %	56 %

### *Engagement des employeurs*

Les deux FDS ont communiqué avec les employeurs à divers moments pendant le programme. Les prospecteurs d'emploi ont déployé des efforts constants pour trouver des possibilités de placement professionnel pour les participantes. ISANS a tiré parti de ses relations déjà établies avec des employeurs qui s'étaient déjà engagés auprès de l'organisation. Au cours de la dernière année, la YWCA a concentré ses efforts sur les petites entreprises. Par l'intermédiaire d'associations telles que des chambres de commerce, elle a annoncé la disponibilité d'un bassin de candidates pour lequel les employeurs pouvaient également recevoir une subvention salariale de 12 semaines. ISANS et la YWCA ont approfondi leurs relations avec un petit nombre

d'employeurs disposés à recevoir des demandes de placement professionnel de la part de leurs participantes.

Les deux FDS ont également apporté leur soutien aux employeurs. Par exemple, la YWCA a créé des modèles que les employeurs pouvaient utiliser pour réclamer les subventions salariales. ISANS a participé au processus d'intégration des participantes auprès des employeurs afin de soutenir la transition vers le milieu de travail et, parfois, a aussi effectué des visites sur place pour faire le point avec les employeurs et les participantes. Les deux FDS ont également collaboré avec les employeurs et les participantes pour résoudre les problèmes qui se posaient. Ces mesures de soutien ont été appréciées par les employeurs, comme l'a expliqué un membre du personnel du programme de la YWCA : « *Notre partenariat et nos relations avec les employeurs nous procurent des avantages mutuels. Notre relation continue avec les employeurs nous a aidés à comprendre les difficultés rencontrées par nos participantes au travail, et leur a fourni des outils, des lignes directrices et un soutien essentiels et pratiques.* »

### *Soutien personnalisé*

Un soutien personnalisé 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. La YWCA offre trois à quatre semaines de soutien après le placement, au cours desquelles elles reçoivent un accompagnement personnalisé, mettent à jour leur plan d'action pour l'emploi et leur curriculum vitae, et ciblent 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 se joindre à des groupes de discussion hebdomadaires avec d'autres participantes pour parler des difficultés et des enseignements tirés de leur placement professionnel ou, pour celles qui n'ont pas encore commencé leur placement professionnel, de leur recherche d'emploi. ISANS offre un soutien individuel pendant et après le placement professionnel.

## QUI A PARTICIPÉ AU PROJET PILOTE CCNAR?

Les interventions du projet pilote CCNAR ont recruté 2 267 nouvelles arrivantes qui se sont identifiées comme personnes racisées dans les programmes pilotes entre novembre 2019 et décembre 2022. Le projet pilote s'adressait aux personnes qui cherchaient à intégrer le marché du travail.

Dans cette section, nous présentons les caractéristiques des participantes du groupe programme, tirées de l'enquête de référence que les participantes ont remplie au moment de leur inscription aux interventions<sup>12</sup>. Cette enquête permet de saisir les caractéristiques des participantes lorsqu'elles rejoignent le projet pilote et avant de recevoir des services du projet CCNAR. Nous rapportons également certaines expériences liées au travail, au racisme et à la discrimination. Ces statistiques sommaires sont présentées par intervention<sup>13</sup> et pour l'ensemble du projet (Tableau 17)<sup>14</sup>. Ensemble, elles brossent un tableau des caractéristiques des femmes qui choisissent de participer au programme pilote. En outre, l'analyse de ces caractéristiques permet de rendre compte de façon qualitative de la distance initiale des participantes par rapport au marché du travail et, par conséquent, de l'efficacité du ciblage de chaque modèle, comme le montre la Figure 2. Elle permet également d'interpréter les analyses des résultats et des impacts.

---

<sup>12</sup> Quelques variables provenant d'une enquête de suivi sont également présentées.

<sup>13</sup> Les statistiques sont présentées par intervention et non par modèle en raison des différences importantes dans la taille des échantillons entre les FDS offrant le même modèle. Par exemple, pour le modèle A, Compétences mondiales compte beaucoup plus de participantes que la SÉO. Par conséquent, les statistiques descriptives moyennes des participantes au modèle A pour l'ensemble des deux FDS sont en grande partie dictées par les participantes de Compétences mondiales et masquent d'importantes différences entre les FDS.

<sup>14</sup> Les caractéristiques des femmes du groupe témoin sont semblables. L'analyse ou la vérification de toute différence statistiquement significative dans ces caractéristiques observables entre le groupe programme et le groupe témoin pour chaque intervention de l'essai contrôlé randomisé (ECR) au moment de l'enquête de référence est disponible sur demande.

## Principaux résultats – Profil des participantes au programme

- Dans l'ensemble, les participantes aux programmes CCNAR sont arrivées relativement récemment au Canada, sont très instruites et possèdent une vaste expérience de travail à l'extérieur du Canada.
- Les participantes présentent une grande diversité ethnique, raciale et culturelle.
- Plus d'une femme sur trois a de jeunes enfants de cinq ans et moins.
- Près de la moitié des participantes avaient déjà une expérience professionnelle au Canada avant de rejoindre le projet pilote.
- Il y a des points communs dans la composition des participantes dans l'ensemble des interventions. Cependant, les modèles et les interventions varient considérablement en ce qui a trait à la démographie, à la scolarité, à l'expérience professionnelle et à d'autres caractéristiques.
- Trente-sept pour cent des participantes ont déclaré avoir été victimes de discrimination et de racisme dans leur recherche d'emploi ou en milieu de travail.

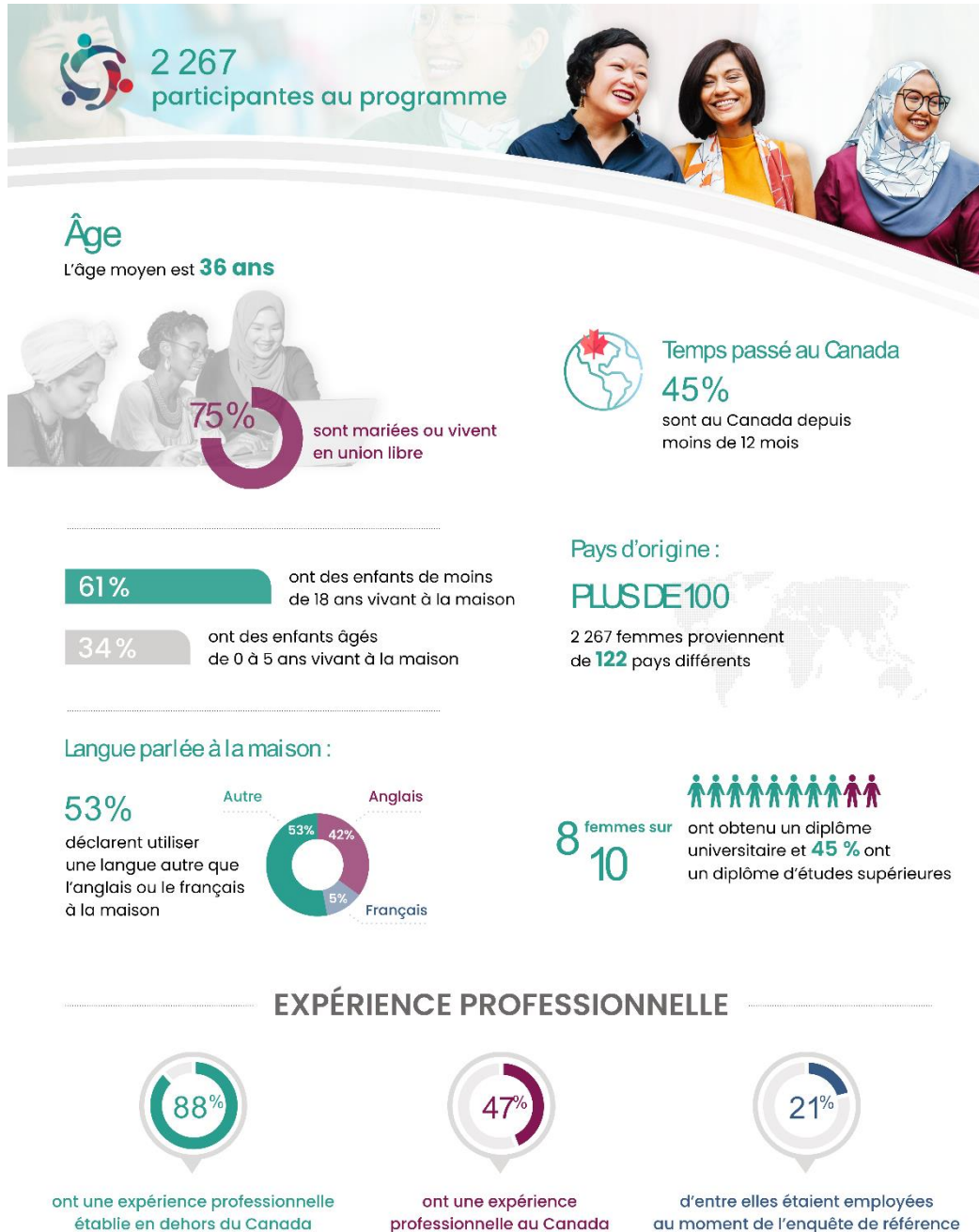
La Figure 3 montre que, **dans l'ensemble, les participantes au projet CCNAR sont arrivées relativement récemment au Canada, sont très instruites et possèdent une vaste expérience de travail à l'extérieur du Canada.** Au moment de leur inscription, elles avaient en moyenne 36 ans. Les trois quarts des femmes sont mariées ou vivent en union libre. **Plus d'une femme sur trois a de jeunes enfants de cinq ans et moins.** Si l'on exclut les participantes de la SÉO qui parlaient principalement le français à la maison, plus de la moitié (53 %) des participantes parlaient une langue autre que l'anglais ou le français à la maison. Les femmes sont originaires de 122 pays; **elles présentent une grande diversité ethnique, raciale et culturelle**<sup>15</sup>. **Près de la moitié des participantes avaient déjà une expérience professionnelle au Canada avant de rejoindre le projet pilote.** Le profil des participantes au projet pilote CCNAR révèle la diversité du groupe de nouvelles arrivantes racisées et certains obstacles potentiels au marché du travail liés à la garde d'enfants et à la langue.

---

<sup>15</sup> Les six principaux pays d'origine des participantes au programme CCNAR (à l'exclusion des participantes de la SÉO qui diffèrent à cet égard) sont l'Inde (26 %), le Nigeria (13 %), la Chine (6 %), l'Iran (4 %), le Pakistan (4 %) et la Syrie (3 %). Les participantes de la SÉO proviennent principalement du Cameroun (23 %), du Burundi (18 %), de la Côte d'Ivoire (16 %), du Maroc (9 %), de l'Algérie (6 %) et de la France (6 %).



Figure 3 Profil des participantes au programme



**Remarque :** Les données sur la langue parlée à la maison ont été calculées à partir des données de tous les programmes CCNAR, à l'exception du modèle A de la SÉO.

**Il y a des points communs dans la composition des participantes dans l'ensemble des interventions. Cependant, les modèles et les interventions varient considérablement en ce**

**qui a trait à la démographie, à la scolarité, à l'expérience professionnelle et à d'autres caractéristiques.**

**Âge.** En moyenne, la plupart des participantes (52 %) au projet pilote ont entre 31 et 39 ans, mais une proportion considérable d'entre elles (31 %) ont 40 ans ou plus. Comparativement aux autres interventions, la majorité des participantes sont un peu plus âgées pour le modèle C d'Achèv (41,2 ans), le modèle D de la YWCA (38,2 ans) et le modèle C de MOSAIC (37,2 ans). L'âge moyen de l'ensemble des participantes est de 36,4 ans.

**Enfants vivant à la maison.** En moyenne, 61 % des participantes ont un ou plusieurs enfants de moins de 18 ans vivant à la maison. Il existe des variations entre les interventions, allant de 44 % à 79 % (pour le modèle B d'ISANS, 79 % des participantes ont des enfants vivant à la maison). Dans l'ensemble, la proportion de participantes ayant de jeunes enfants (moins de cinq ans) est plus faible (34 %). Elle varie de 21 % à 46 % pour l'ensemble des interventions. Quatre interventions comptent plus de 38 % de participantes ayant de jeunes enfants. Cependant, huit des douze interventions présentent des proportions plus faibles de participantes ayant de jeunes enfants. Cela suggère que les femmes ayant de jeunes enfants peuvent éprouver plus de difficultés à accéder aux services ou au marché du travail que les nouvelles arrivantes racisées sans jeunes enfants<sup>16</sup>.

**Langue parlée à la maison.** Cinquante-trois pour cent des participantes déclarent que la langue qu'elles parlent le plus souvent à la maison n'est ni l'anglais ni le français, à l'exclusion des participantes au modèle A de la SÉO, dont 42 % parlent l'anglais et 5 % le français. Pour les participantes de la SÉO (le seul programme de langue française du projet pilote), 84 % parlent le plus souvent le français à la maison. Nous constatons que 83 % des participantes au modèle D destiné aux réfugiées ne parlaient le plus souvent ni l'anglais ni le français à la maison.

**Catégorie d'immigration.** Soixante-deux pour cent des participantes au projet pilote ont immigré au Canada dans la catégorie de l'immigration économique (44 % en tant que demandeuses principales et 18 % comme conjointe ou personne à charge), 19 % dans la catégorie du regroupement familial, 18 % en tant que réfugiées et 1 % dans aucun de ces groupes. Quatre-vingt-quatorze pour cent des participantes au modèle D de la YWCA et 91 % des participantes au modèle D d'ISANS ont immigré en tant que réfugiées. Cela correspond au ciblage prévu pour le modèle D. Les participantes aux modèles A et B correspondent également au ciblage prévu. Elles sont majoritairement des demandeuses principales de la catégorie de l'immigration économique et devraient donc être plus proches du marché du travail.

---

<sup>16</sup> Les résultats préliminaires de l'évaluation de l'incidence des services d'établissement d'IRCC effectuée par la SRSA montrent que 23,3 % des nouvelles arrivantes sans jeune enfant au Canada en 2014 ont eu recours aux services d'emploi dans les cinq ans, comparativement à 21,2 % des nouvelles arrivantes avec de jeunes enfants.

**Région d'origine.** Les participantes viennent de l'Asie du Sud (33 %), de l'Afrique (36 %), du Moyen-Orient (13 %), de l'Asie de l'Est (8 %), de l'Amérique latine et des Caraïbes (8 %) et de l'Europe (3 %). Nous remarquons que la plupart des participantes de la SÉO ont immigré d'Afrique (92 %); aucune autre intervention ne montre une concentration aussi élevée de participantes d'une seule région<sup>17</sup>.

**Temps passé au Canada.** En moyenne, les participantes rejoignent le programme après avoir passé un peu plus de deux ans au Canada. Cependant, il y a beaucoup de variation entre les interventions, les participantes au modèle C de MOSAIC, au modèle C d'Achêv et au modèle B de la YWCA étant au Canada depuis, en moyenne, 48, 46 et 41 mois, tandis que les participantes d'ACCES sont au Canada depuis un peu plus d'un an (14 mois) en moyenne.

Plus précisément, 55 % de toutes les participantes vivent au Canada depuis 12 mois ou plus, avec des pourcentages plus faibles pour le modèle B d'ACCES (31 %), le modèle C d'OFÉ (43 %), le modèle B d'ISANS (39 %), le modèle D d'ISANS (40 %) et le modèle B d'Achêv (52 %). Peu de participantes sont très récemment arrivées au Canada, peut-être en raison de réductions notables du nombre de nouveaux immigrants au Canada au cours de la première année de la pandémie de COVID-19 (Statistique Canada, 2021). Il est important de noter que ces données suggèrent également la nécessité de mettre en place des programmes d'emploi pour les personnes qui sont au Canada depuis plus longtemps.

**Expérience professionnelle.** La grande majorité des participantes aux programmes (88 %) arrivent au Canada avec une expérience professionnelle; c'est le cas de plus de 90 % des participantes au modèle B d'Achêv (96 %), au modèle B d'ACCES (98 %), au modèle B d'ISANS (94 %), au modèle B de la YWCA (93 %) et au modèle A de Compétences mondiales (96 %). Les participantes au modèle C d'Achêv, au modèle C de MOSAIC, au modèle C d'OFÉ et au modèle D d'ISANS sont moins susceptibles de venir au Canada avec une expérience de travail que les participantes aux autres interventions pilotes (71 %, 61 %, 79 % et 74 %, respectivement).

Moins de la moitié des participantes (47 %) ont travaillé au Canada avant de rejoindre le programme, mais cette proportion est encore plus faible pour les participantes au modèle B, ce qui est conforme à la composante des compétences essentielles du modèle qui aide les participantes à explorer leurs compétences et la façon dont elles peuvent correspondre aux professions qui les intéressent. Une autre explication pourrait être que, à l'exception de la YWCA, en moyenne, les participantes au modèle B sont arrivées au Canada plus récemment que les participantes aux autres modèles.

Il convient de souligner que les participantes aux modèles C et D ont également une expérience professionnelle au Canada. Comme le modèle D est conçu pour offrir aux réfugiées une

---

<sup>17</sup> Un résumé des régions d'origine des participantes par intervention est disponible sur demande.

première expérience professionnelle au Canada, le fait de cibler des femmes n'ayant aucune expérience de travail au Canada ne s'est pas avéré fructueux (44 % des participantes au modèle D de la YWCA et 31 % des participantes au modèle D d'ISANS avaient de l'expérience professionnelle au Canada avant de rejoindre le programme). Toutefois, la rémunération hebdomadaire et le travail à temps partiel des personnes employées au moment de l'enquête de référence suggèrent que l'expérience professionnelle antérieure des participantes au Canada a pu être précaire. La proportion de participantes travaillant au moment de l'enquête de référence était nettement plus élevée pour le modèle C de MOSAIC (39 %), le modèle A de la SÉO (32 %) et le modèle A de Compétences mondiales (30 %).

Dans l'ensemble, 21 % des participantes au programme travaillaient déjà lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. Elles peuvent avoir rejoint le projet pilote en quête d'un meilleur emploi ou afin d'acquérir des compétences qui les aideront à améliorer leur situation d'emploi actuelle.

**Durée du chômage.** En moyenne, au moment de l'enquête de référence, 35 %<sup>18</sup> des participantes au programme étaient au chômage depuis plus d'un an (21 % entre un et trois ans, 6 % entre trois et cinq ans et 8 % depuis plus de cinq ans). Ce pourcentage varie de 18 % à 62 % pour l'ensemble des interventions. Le personnel du programme constate que les participantes qui n'ont pas travaillé contre rémunération pendant une longue période rencontrent davantage de difficultés, comme le manque de confiance en soi et l'incertitude quant à savoir par où commencer leur perfectionnement professionnel. Le modèle C d'OFÉ a la plus faible proportion, soit 18 %. Le modèle C de MOSAIC (62 %) et le modèle D de la YWCA (57 %) ont la plus forte proportion de participantes qui n'ont pas travaillé depuis plus d'un an. Il convient de le souligner étant donné que les participantes aux modèles C et D sont censées être plus éloignées du marché du travail.

**Aide sociale.** Treize pour cent des participantes indiquent avoir reçu des prestations provinciales d'aide au revenu. Les participantes au modèle D de la YWCA avaient la proportion la plus élevée de personnes recevant des prestations d'aide au revenu (44 %). Pour les participantes au modèle D d'ISANS et de la YWCA, 24 % et 20 %, respectivement, ont reçu un mois ou plus de prestations du Programme d'aide à la réinstallation (PAR) au cours des 12 mois précédant leur participation au projet pilote. Les prestations du PAR sont offertes aux personnes ou aux familles admissibles admises au Canada à titre de réfugiés seulement au cours de leur première année au Canada. Le fait que les participantes au modèle D reçoivent moins de prestations du PAR est probablement dû au fait qu'elles ont vécu au Canada pendant plus de 24 mois et qu'elles ont épuisé leurs prestations du PAR. En outre, l'enquête de référence n'a commencé à interroger les participantes au sujet de la perception des prestations du PAR que deux ans après le début du projet pilote.

---

<sup>18</sup> La durée du chômage comprend le temps passé au chômage au Canada et à l'extérieur du Canada au moment de l'enquête de référence.

**Tableau 16** Caractéristiques des participantes au programme au moment de l'enquête de référence

	Tous	Modèle A		Modèle B					Modèle C			Modèle D		
		SÉO	CECM	ACCES	Achév	ISANS	CECM	YWCA	Achév	MOSAIC	OFE	YWCA	ISANS	
<b>Statistiques démographiques</b>														
Âge (%)	≤30	16	19	15	11	16	15	16	13	15	15	25	14	31
	31 à 39	52	48	62	71	59	56	51	50	30	44	39	42	41
	≥40	31	34	23	18	25	29	34	37	56	41	37	44	27
Âge moyen		36	37	36	35	36	37	37	37	41	37	36	38	34
Mariée ou en union de fait (%)		75	60	76	83	81	92	81	73	68	67	74	65	54
Un ou plusieurs enfants de moins de 18 ans à la maison (%)		61	59	62	52	57	79	65	44	69	66	55	64	67
Un ou plusieurs enfants de moins de cinq ans à la maison (%)		34	36	40	38	29	46	38	21	30	31	22	23	34
Langue parlée le plus souvent à la maison (%)	Anglais	38	4	49	55	52	34	27	38	34	39	52	16	17
	Français	14	84	11	2	1	4	23	0	2	0	2	1	0
	Autre	48	12	40	43	47	62	49	62	64	61	46	83	83
Nombre moyen de mois au Canada		26	31	27	14	19	15	28	41	46	48	21	27	24
Vivant au Canada depuis 12 mois ou plus (%)		55	62	57	31	52	39	56	74	87	87	43	72	40
Demandeuse principale dans la catégorie économique (%)		44	46	60	59	50	58	42	43	14	10	43	0	3
Diplôme universitaire (baccalauréat ou plus) (%)		82	75	96	96	97	94	90	86	47	46	74	67	33

	Tous	Modèle A		Modèle B					Modèle C			Modèle D	
		SÉO	CECM	ACCES	Achèv	ISANS	CECM	YWCA	Achèv	MOSAIC	OFE	YWCA	ISANS
<b>Emploi</b>													
Expérience de travail rémunérée en dehors du Canada (%)	88	86	96	98	96	94	89	93	71	61	79	85	74
Expérience professionnelle rémunérée au Canada (%)	47	54	56	35	39	42	35	59	58	71	46	44	31
Employée au moment de l'enquête de référence (%)	21	32	30	12	11	26	15	17	27	39	18	24	15
Au chômage depuis plus d'un an (%)	35	34	24	24	39	33	56	44	56	62	18	57	44
<b>Prestations d'aide au revenu</b>													
Bénéficiaire d'une aide au revenu provinciale (%)	13	15	12	5	10	4	15	10	26	15	6	44	13
Prestations du PAR reçues au cours des 12 derniers mois (%)												20	24
Nombre total de participantes	2267	247	360	255	266	171	172	134	149	71	261	111	70

**Racisme et discrimination dans la recherche d'emploi et en milieu de travail.** Les participantes font part de diverses difficultés liées à la recherche d'un emploi au Canada, comme la non-reconnaissance des études ou de l'expérience acquises à l'extérieur du Canada, le manque de réseaux professionnels, les compétences limitées en recherche d'emploi, le manque de

services de garde d'enfants et les compétences linguistiques insuffisantes<sup>19</sup>. Les interventions ont permis de lever certains de ces obstacles, mais elles ne s'attaquent pas aux obstacles systémiques. Les nouvelles arrivantes racisées sont confrontées à des difficultés d'intégration sur le marché du travail canadien, y compris la discrimination et le racisme, et pour s'y retrouver dans des pratiques nouvelles et inconnues, sans disposer du même capital culturel que les demandeuses d'emploi et les employées nées au pays (SRSA, 2021). Le Tableau 17 résume les réponses des participantes interrogées à propos des difficultés liées à la recherche d'un emploi au Canada en lien avec la race. Les participantes sont plus susceptibles d'indiquer qu'elles n'ont pas pu obtenir un emploi en raison de leur race que de leur genre. En moyenne, 14 % (Lewis, T., Cogburn, C. et Williams, D., 2014) indiquent des difficultés de recherche d'emploi attribuables à la race, allant de 6 % à 25 % pour l'ensemble des interventions. Ces difficultés sont plus marquées chez les participantes au modèle D de la YWCA (25 %), au modèle B d'ISANS (17 %) et au modèle B d'Achēv (17 %). En revanche, les participantes sont moins nombreuses à indiquer que les difficultés de recherche d'emploi sont attribuables au genre (3 %) :

*« Elle a commencé à parler des réfugiés, à dire qu'ils n'étaient pas éduqués, et ainsi de suite... [...] Je ne me sentais pas bien dans la façon dont elle parlait, et peut-être que parce que je viens du Moyen-Orient, elle pensait que je n'allais pas être éduquée. Ça se produit parfois, surtout lorsqu'on porte hijab. »* (Participante au modèle B d'Achēv)

**Tableau 17 Discrimination raciale dans la recherche d'emploi**

	Tous	Modèle A		Modèle B				Modèle C			Modèle D		
		SÉO	CECM	ACCES	Achēv	ISANS	CECM	YWCA	Achēv	MOSAIC	OFE	YWCA	ISANS
Je n'ai pas pu trouver d'emploi en raison de ma race (%)	14	6	15	14	17	17	10	20	7	14	13	25	11
Nombre total de participantes	2263	246	360	255	265	171	172	133	149	71	261	110	70

<sup>19</sup> Voir le Tableau 13 – Difficultés rencontrées par les participantes dans leur recherche d'emploi, par modèle (%), page 56. Projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible : Rapport de mise en œuvre. SRSA (2021a).

En réponse à ces observations provenant de l'enquête de référence et aux résultats d'une sous-étude qualitative menée auprès des participantes au sujet de leurs expériences en matière de discrimination et de racisme dans l'emploi, nous avons ajouté des questions à la troisième enquête de suivi afin d'examiner la discrimination dans la recherche d'emploi et en milieu de travail, ainsi que ses conséquences. Bien que la collecte de données soit toujours en cours pour cette enquête, nous présentons une sélection de résultats préliminaires à partir de l'échantillon partiel de 1 068 participantes. La Figure 4 montre les réponses des participantes à dix actions qui peuvent avoir lieu en raison de leur identité de nouvelles arrivantes racisées.

**Trente-sept pour cent des participantes déclarent avoir subi un ou plusieurs comportements parce qu'elles sont des nouvelles arrivantes racisées.** Plus précisément, les trois pratiques discriminatoires les plus courantes sont : être traitée différemment par ses collègues (7 %), recevoir une évaluation de rendement injuste (7 %) et se voir refuser un poste ou une promotion (6 %).

*« Lorsque vous souhaitez gravir les échelons, cela peut poser des problèmes si vous n'êtes pas comme les autres, si votre langue, votre accent, vos origines ou la durée de votre séjour au Canada ne sont pas comme ceux des autres. Et je pense que je serai peut-être confrontée à ce problème. »* (Participante au modèle B d'Achëv)

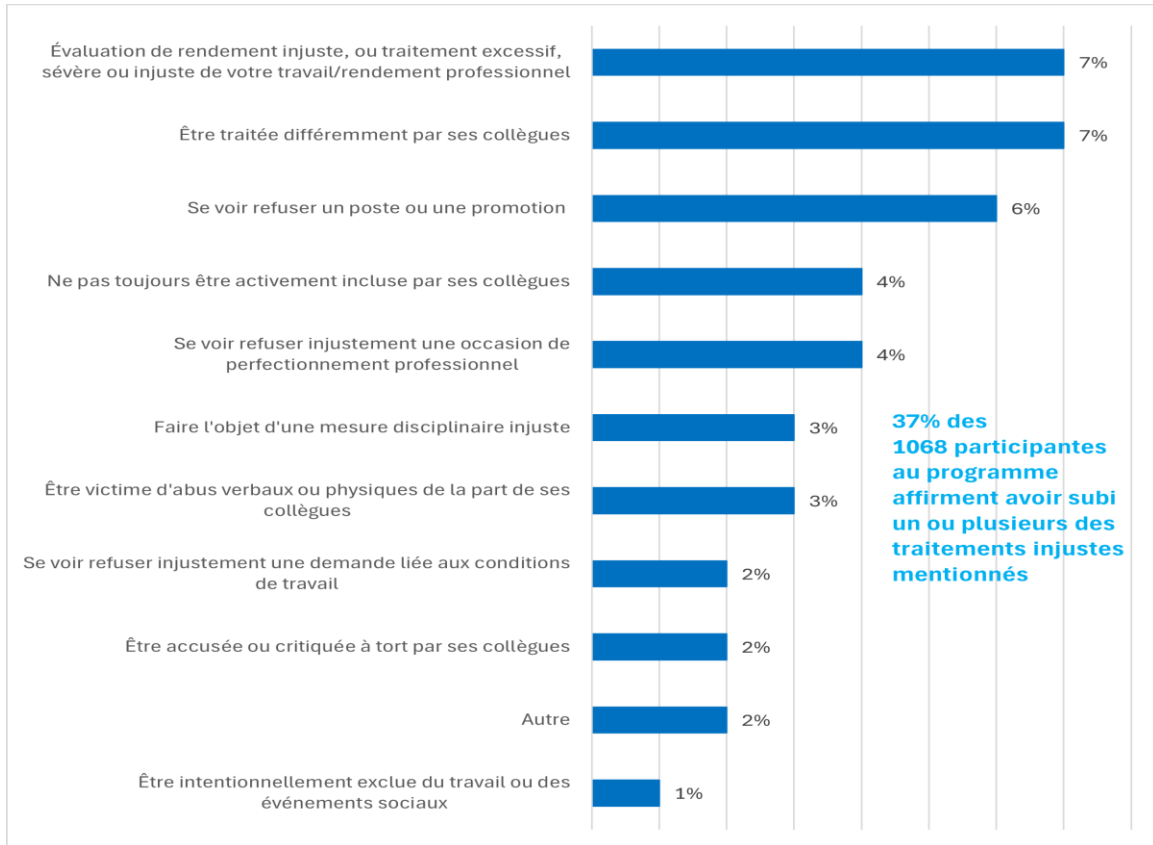
*« Je trouve que, surtout au travail, je n'ai pas grand-chose à apporter parce que je n'ai pas beaucoup de savoir local. J'ai une barrière linguistique. Parfois, je n'arrive pas à comprendre les questions, ou les gens parlent trop vite dans le groupe. Il m'arrive donc de rester très silencieuse et d'avoir l'impression de ne pas contribuer au travail de groupe. »* (Participante au modèle B d'ISANS)

Les participantes qui ont subi un ou plusieurs de ces traitements injustes décrivent l'effet que ces expériences ont eu sur leur santé physique, leur bien-être mental et leur confiance.

Trente et un pour cent d'entre elles font état d'impacts sur leur santé physique. Celles qui mentionnent l'incidence sur le bien-être mental représentent plus du double, à 69 %. Pour la majorité des femmes qui ont vécu ces expériences, cela a eu une incidence sur leur degré de confiance en elles (82 %).



Figure 4 Discrimination raciale sur le marché du travail



Dans l'ensemble, le projet pilote CCNAR a attiré de nouvelles arrivantes racisées très instruites à la recherche d'un (meilleur) emploi. Le ciblage des 12 interventions, et plus généralement des quatre modèles sur l'ensemble du spectre de la distance au marché du travail, semble avoir relativement bien fonctionné, à l'exception du modèle D, qui a recruté une proportion notable de participantes qui avaient déjà de l'expérience de travail au Canada. Il y a des similitudes dans la composition des participantes au programme entre les interventions, mais il y a aussi des variations notables. Les participantes au programme sont confrontées à des obstacles individuels et systémiques qui les empêchent d'entrer avec succès sur le marché du travail.

## MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

### PROGRAMMES CIBLÉS

Comme il a été décrit ci-dessus, le projet pilote CCNAR s'adressait directement aux nouvelles arrivantes racisées. La conception et la mise en œuvre visaient à répondre aux besoins de ce groupe en matière d'intégration sur le marché du travail. Le fait de faire partie d'un programme réservé aux femmes a permis aux participantes de faire part de leurs expériences et de leurs défis, de nouer des amitiés et de développer un sentiment d'appartenance.

#### Principaux résultats – Programmes ciblés

- Le fait de réunir des nouvelles arrivantes racisées a créé un espace sûr où les femmes se sentaient à l'aise pour apprendre et pour faire part de leurs histoires et de leurs expériences personnelles aux autres femmes et au personnel.
- Comme la plupart des fournisseurs de services offraient le programme par cohortes, cela a permis de rassembler les femmes et de créer des liens d'amitié.
- Le fait de participer au programme avec des femmes qui ont vécu les mêmes parcours d'établissement, les mêmes expériences et les mêmes difficultés à trouver un emploi au Canada a encouragé les participantes à prendre confiance en elles.
- Le personnel et les participantes ont soulevé quelques inconvénients des programmes ciblés, comme le fait qu'il est plus difficile de recruter un nombre suffisant de participantes compte tenu des critères d'admissibilité précis, ce qui peut limiter l'exposition aux expériences et aux perspectives d'autres groupes de personnes.

### Un espace sûr, un espace de courage

Le personnel du programme et les participantes ont observé que **le fait de réunir des nouvelles arrivantes racisées a créé un espace sûr où les femmes se sentaient à l'aise pour apprendre et pour faire part de leurs histoires et de leurs expériences personnelles aux autres femmes et au personnel**. Comme l'explique un membre du personnel du programme du modèle B d'ISANS, « *C'est vraiment très bien de leur créer un espace où elles peuvent, par exemple, simplement échanger des renseignements à propos des défis qu'elles rencontrent, que ce soit dans leur vie professionnelle ou même dans leur vie familiale. Et nous leur répétons constamment que c'est un espace qu'elles créent. Même si mon rôle est de faciliter les échanges, c'est un espace où nous pouvons apprendre les unes des autres. Et je pense que cela leur donne aussi la responsabilité d'avoir un certain contrôle sur leur environnement.* » Une participante au modèle A de Compétences mondiales a déclaré que « le programme offrait de l'empathie, de l'attention et de la passion ».

Les participantes se sentaient libres de raconter des histoires personnelles ou de poser des questions qu'elles n'auraient peut-être pas posées si le groupe avait inclus des hommes. Une participante au modèle B a expliqué en quoi le fait d'avoir un programme pour les femmes lui avait été bénéfique : « *Nous pouvions échanger à propos de ce que nous voulions à ce moment-là. C'était vraiment bon pour moi. Pour ma part, en tant que mère, j'ai plusieurs emplois et, en même temps, j'étais au bord de la dépression. Le fait de voir d'autres femmes arriver à gérer ce genre de choses m'a beaucoup aidée. C'était un réel soutien.* »

Cet espace sûr a également favorisé des interactions plus approfondies avec le personnel et avec les mentors, comme l'explique une participante : « *Au cours de certaines séances, nous avons discuté à cœur ouvert avec nos mentors et nos superviseurs, qui nous ont confié leurs propres expériences et récits personnels, ce qui nous a réellement aidées et encouragées à combler un besoin fondamental.* » Un membre du personnel du programme du modèle B d'ACCES a décrit cet espace sûr comme un « espace de courage » où les participantes peuvent exprimer leurs difficultés parce qu'elles savent qu'elles seront comprises et que d'autres participantes peuvent proposer des solutions.

*« Cela nous aide également à les inciter à participer, car elles ne se sentent pas jugées pour leur manque de connaissances, mais reconnues pour leur courage d'admettre que certaines choses pourraient être améliorées. Et elles avaient ce qu'il faut pour poser une question et demander conseil à tout le monde, qu'il s'agisse de leurs collègues participantes ou de l'équipe du programme. »*

(Personnel du programme du modèle B d'ACCES)

Les programmes ciblés ont également permis de créer un espace sûr pour discuter des expériences de racisme, de sexisme et d'âgisme vécues par les participantes pendant leur recherche d'emploi ou en milieu de travail. En effet, on a ressenti le besoin d'ajouter des ateliers sur les droits des travailleurs à certains programmes afin de répondre spécifiquement aux besoins des participantes dans ce domaine. Des programmes ciblés ont permis aux femmes de mettre leurs objectifs et leurs intérêts au premier plan et de donner la priorité à leurs compétences, à leurs qualités et à leurs aspirations.

## Entretenir des amitiés et des liens sociaux

Comme de nombreuses participantes sont arrivées au Canada sans leur famille élargie ni leurs amis, elles ont été isolées et ont manqué de réseaux sociaux et professionnels. Comme le programme a été conçu expressément pour les nouvelles arrivantes et que la plupart des fournisseurs de services ont offert le programme sous forme de cohortes, l'idée était **de rassembler les femmes et de créer des liens d'amitié**. Pour certaines participantes, rencontrer les autres femmes participant au programme était leur premier contact avec des personnes dans

des circonstances semblables au Canada, et ces relations ont facilité leur intégration au Canada. Les participantes à certaines interventions ont créé des groupes WhatsApp où elles échangeaient des mots d'encouragement et des ressources pour la recherche d'emploi, et où elles pouvaient s'appuyer émotionnellement les unes les autres. Le personnel du programme a également remarqué que les participantes étaient tout à fait capables d'offrir du soutien émotionnel aux autres femmes et au personnel du programme, de même que d'en recevoir; leur sentiment d'isolement s'en est trouvé réduit, en particulier pendant la pandémie.

### Favoriser la confiance en soi et l'espoir

Le personnel du programme et les participantes ont fait remarquer que **le fait de participer au programme avec des femmes qui avaient des parcours d'établissement semblables et des difficultés à trouver un emploi au Canada encourageait les participantes à « sortir de leur coquille »** (personnel du programme du modèle B d'Achēv). Le fait de faire partie d'un groupe de femmes a été d'un grand soutien pour les participantes, car elles ont pu regagner confiance en elles-mêmes tout en reprenant espoir et assurance dans leur capacité à trouver un emploi intéressant au Canada. Il était également important de faire revenir des femmes qui avaient obtenu de bons résultats lors des cohortes précédentes pour qu'elles s'adressent aux participantes. *« Cela démontre aux participantes que tout est possible. Il suffit de voir une autre femme qui fait partie d'une minorité visible, qui a subi les pires épreuves, se frayer un chemin jusqu'au sommet. La vulnérabilité de ces femmes est très grande. »* (Participante au modèle A de Compétences mondiales) Le personnel du programme a affirmé que le fait d'entendre parler de ces expériences motivait les participantes actuelles à continuer de participer au programme, à les préparer à des rôles semblables et à avoir espoir de réussir leur propre parcours professionnel. Une participante au modèle B d'ACCES a ajouté : *« Voir le pouvoir de la solidarité entre les femmes m'a motivée. »*

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. Elles se sentaient à l'aise d'apprendre avec d'autres femmes dont les besoins étaient semblables, notamment pour se concentrer sur la création d'un réseau et pour 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... »* (Personnel du programme du modèle B d'Achēv)

Le personnel du programme a également entendu les participantes dire que le programme créait un environnement qui leur permettait d'être à l'aise dans leur recherche d'emploi. Et parce qu'elles étaient immergées dans un environnement réservé aux femmes, entourées de personnes ayant des objectifs semblables, elles se sentaient plus à l'aise dans leur recherche d'emploi et se sont concentrées sur elles-mêmes, ce qui n'aurait peut-être pas été possible dans un groupe mixte.

## Points de vue des membres du groupe témoin

Les membres des groupes témoins qui ont participé aux groupes de discussion ont été invités à faire part de leurs réflexions sur l'utilité des services conçus pour les nouvelles arrivantes racisées. De nombreuses membres du groupe témoin ont reconnu que les femmes assument davantage de responsabilités familiales que les hommes, ce qui peut avoir une incidence sur leur capacité à trouver un emploi. C'est pourquoi elles estimaient que les services conçus pour les femmes étaient utiles, car un programme ciblé pouvait être adapté à la situation et aux besoins des femmes. Une membre du groupe témoin du modèle B d'ISANS a expliqué : « *Les responsabilités nous incombent [aux femmes], et nous oublions de prendre du recul et de travailler sur nous-mêmes. En général, les femmes ont tendance à assumer beaucoup plus de responsabilités. Mais je pense qu'il serait utile d'avoir une conversation à ce sujet, de savoir que nous ne sommes pas seules, de savoir qu'il y a d'autres femmes comme nous dans la même situation.* » Certaines membres du groupe témoin ont indiqué que même si elles se sentaient à l'aise de recevoir des services avec des hommes, elles n'étaient pas aussi à l'aise de raconter leurs propres histoires en présence d'hommes. D'autres membres du groupe témoin ont toutefois déclaré qu'il était préférable de recevoir des services d'emploi tant avec des hommes que des femmes, car l'apprentissage et la communication avec les hommes et les femmes les prépareraient au marché du travail. Certaines membres du groupe témoin qui ont bénéficié de services d'emploi avec des hommes ont indiqué qu'elles se sentaient à l'aise dans un groupe mixte et qu'elles ne voyaient pas nécessairement d'avantages à ce que les programmes d'emploi ne s'adressent qu'aux femmes.

## Désavantages

Malgré les nombreux aspects positifs des programmes ciblés pour les nouvelles arrivantes racisées, **le personnel et les participantes ont soulevé quelques inconvénients** :

- Difficultés de recrutement : Le programme ayant des critères d'admissibilité très précis, il est plus difficile de recruter suffisamment de participantes, à la fois pour atteindre les objectifs du programme et pour le mettre en œuvre comme prévu, surtout dans les petites collectivités.

- Expériences et perspectives limitées : Plusieurs participantes et membres du personnel ont mentionné qu'étant donné que le milieu de travail comprend le plus souvent des hommes et des femmes, il serait peut-être préférable d'avoir des groupes diversifiés pour les programmes d'emploi afin de mieux préparer les participantes à entrer sur le marché du travail. Quelques participantes ont également mentionné que si le groupe est composé de personnes ayant toutes des idées semblables, elles risquent de ne pas être conscientes des autres expériences et perspectives. Plusieurs membres du groupe témoin dans chaque groupe de discussion ont indiqué que si elles avaient le choix entre un programme d'emploi pour les nouvelles arrivantes racisées et un programme pour tous les nouveaux arrivants, elles choisiraient un programme pour tous les nouveaux arrivants. L'une des principales raisons du choix d'un programme destiné à tous les nouveaux arrivants était d'obtenir des perspectives variées et d'apprendre à connaître « *une variété de comportements, d'attitudes et d'histoires* ». Une participante a également indiqué que le fait de participer à un programme avec des hommes l'aiderait à se préparer à entrer sur le marché du travail, car elle aura à interagir avec des hommes et des femmes.

## PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DU PROGRAMME

### Principaux résultats – Participation aux activités du programme

- Très peu de participantes n'ont pris part à aucune activité du programme (à l'exception des modèles A et B de Compétences mondiales et du modèle B d'ISANS).
- Bien qu'il y ait beaucoup de variation dans le nombre d'heures et les types d'activités, en moyenne, les membres du groupe témoin ont participé à des programmes qui peuvent remplacer le programme pilote.
- Cependant, il semble que les membres du groupe programme ont, en moyenne, reçu plus de formation, et plus tôt, sur l'aide à la recherche d'emploi que les membres du groupe témoin, à l'exception des membres de la SÉO, d'ISANS et d'OFE au moment de la deuxième enquête de suivi.

### Participantes

Il est important de noter que les participantes qui ont rejoint le programme n'ont pas toutes participé aux activités du programme. Cela peut se produire pour plusieurs raisons, notamment dans le cas de participantes qui se sont jointes au programme pilote, mais qui ont trouvé un emploi avant le début de la formation, ou pour d'autres qui ont eu une urgence et n'ont pas pu y participer. Au moment d'estimer les résultats, toutes les participantes au programme sont considérées comme des participantes, et pas seulement celles qui ont accédé aux services du projet pilote. En effet, celles qui choisissent de ne pas participer aux activités du programme ont probablement des caractéristiques différentes de celles qui choisissent d'y participer, et ces caractéristiques peuvent être corrélées avec les impacts du programme. Le fait de ne pas inclure dans l'analyse ces participantes qui ont choisi de ne pas participer aux activités du programme

conduirait à des estimations biaisées des impacts. Ainsi, nous calculons les estimateurs en intention de traiter comme les effets de l'offre de services aux participantes par opposition aux impacts de la prestation réelle des services (effets de traitement moyen)<sup>20</sup>. **Pour la plupart des interventions, à l'exception du modèle A (13,3 %) et du modèle B (7,1 %) de Compétences mondiales et du modèle B d'ISANS (22,8 %), très peu de participantes n'ont pris part à aucune activité du programme.** En fait, la participation aux activités du programme est élevée, allant de 97,7 % des participantes ayant pris part à certaines, à la plupart ou à la totalité des activités du programme (modèle B de la YWCA) à 65,1 % (modèle B d'ISANS).

**Tableau 18 Participation au programme**

Modèle	FDS	Aucune <sup>21</sup>	Peu <sup>22</sup>	Certaines <sup>23</sup>	La plupart ou la totalité <sup>24</sup>	Nombre d'observations
Modèle A	SÉO	20,3		–	79,7	197
	CECM	13,3	4,1	27,9	54,6	315

<sup>20</sup> Comme on peut le voir dans le tableau 18 ci-dessous, pour la plupart des interventions, la grande majorité des participantes ont utilisé au moins certains des services offerts dans le cadre du projet pilote. Ainsi, les deux estimateurs (intention de traiter et effet de traitement moyen) ne devraient pas être très différents pour ces interventions.

<sup>21</sup> « Aucune » a été défini comme une participante n'ayant participé à aucune activité du programme.

<sup>22</sup> « Peu » a été défini comme suit – modèle A (SÉO) : participation à des activités individuelles, mais aucun jumelage à un emploi; modèle A (WSEC) et modèle B : participation à moins de 50 % de la formation; modèle C (Achêv et MOSAIC uniquement) et modèle D : participation à moins de 50 % de la formation et aucun placement professionnel; modèle C (OFE) : participation à moins de 50 % de la formation recommandée et aucun placement professionnel OU quelques interventions supplémentaires seulement.

<sup>23</sup> « Certaines » a été défini comme suit – modèle A (SÉO) : non applicable; modèle A (WSEC) : participation à plus de 50 % de la formation, mais aucun jumelage à un emploi ou emploi trouvé par la candidate elle-même; modèle B : participation à plus de 50 % de la formation, mais portfolio des compétences essentielles non complété; modèle C (Achêv et MOSAIC) et modèle D : participation à plus de 50 % de la formation et moins de neuf semaines de placement professionnel ou emploi trouvé en dehors d'un placement professionnel; modèle C (OFE) : participation à plus de 50 % de la formation recommandée, mais aucun placement professionnel auprès d'un employeur partenaire.

<sup>24</sup> « La plupart ou la totalité » a été défini comme suit – modèle A (SÉO) : participation à des activités individuelles et jumelage avec au moins un employeur; modèle A (WSEC) : participation à la majeure partie de la formation (75 %) et jumelage avec au moins un employeur par l'entremise du personnel; modèle B : participation à la majeure partie de la formation (75 %) et réalisation d'un portfolio des compétences essentielles; modèle C (Achêv et MOSAIC) et modèle D : participation à la majeure partie de la formation (75 %) et à la majeure partie d'un placement professionnel (neuf semaines ou plus) ou emploi trouvé en dehors d'un placement professionnel; modèle C (OFE) : participation à la majeure partie de la formation recommandée (75 %) et placement auprès d'un employeur partenaire (avec ou sans expérience professionnelle/formation technique).

Modèle	FDS	Aucune <sup>21</sup>	Peu <sup>22</sup>	Certaines <sup>23</sup>	La plupart ou la totalité <sup>24</sup>	Nombre d'observations
Modèle B	ACCES	3,2	4,6	13,8	78,4	218
	Achêv	3,1	2,7	11,9	82,3	226
	ISANS	22,8	12,1	13,4	51,7	149
	CECM	7,1	7,7	33,3	51,8	168
	YWCA	0	2,3	14,3	83,4	133
Modèle C	Achêv	3,3		62,5	34,2	120
	MOSAIC	0	3,3	38,8	58,3	60
	OFE	0	9,8	71,0	19,2	193
Modèle D	ISANS	0	11,8	55,9	32,4	34
	YWCA	0	3,1	56,3	40,6	96

## Groupe témoin

La clé pour déterminer les impacts différentiels du programme est un scénario contrefactuel valide, c'est-à-dire ce qui serait arrivé au groupe programme en l'absence du programme. Dans le cas d'un essai contrôlé randomisé (ECR), un groupe témoin constitué de manière aléatoire est utilisé comme scénario contrefactuel pour le groupe programme. Par conséquent, il est important de comprendre ce qui est arrivé aux membres du groupe témoin pendant que les participantes du groupe programme étaient dans le programme. Cela peut comprendre la participation à d'autres programmes d'aide à la recherche d'emploi et à des formations. Dans la première et la deuxième enquête de suivi<sup>25</sup>, nous avons demandé aux membres du groupe témoin le nombre d'heures qu'elles avaient consacrées à de telles formations depuis l'enquête de référence. Ces heures sont résumées à la Figure 5 et à la Figure 23 de l'annexe A<sup>26</sup>. **Bien qu'il y ait beaucoup de variation dans le nombre d'heures et les types d'activités, en moyenne, les**

<sup>25</sup> Les participantes des groupes programme et témoin sont invitées à participer à la première enquête de suivi environ à la fin des activités de formation du programme ou au moment de la transition vers le marché du travail. La deuxième enquête de suivi a lieu environ six mois après la première enquête de suivi.

<sup>26</sup> La Figure 5 comprend les quatre catégories de formation dont le contenu est le plus semblable à celui des interventions du projet pilote, tandis que la Figure 24 de l'annexe A comprend la liste complète des 10 catégories de formation.



**membres du groupe témoin ont participé à des programmes qui peuvent remplacer le programme pilote.**

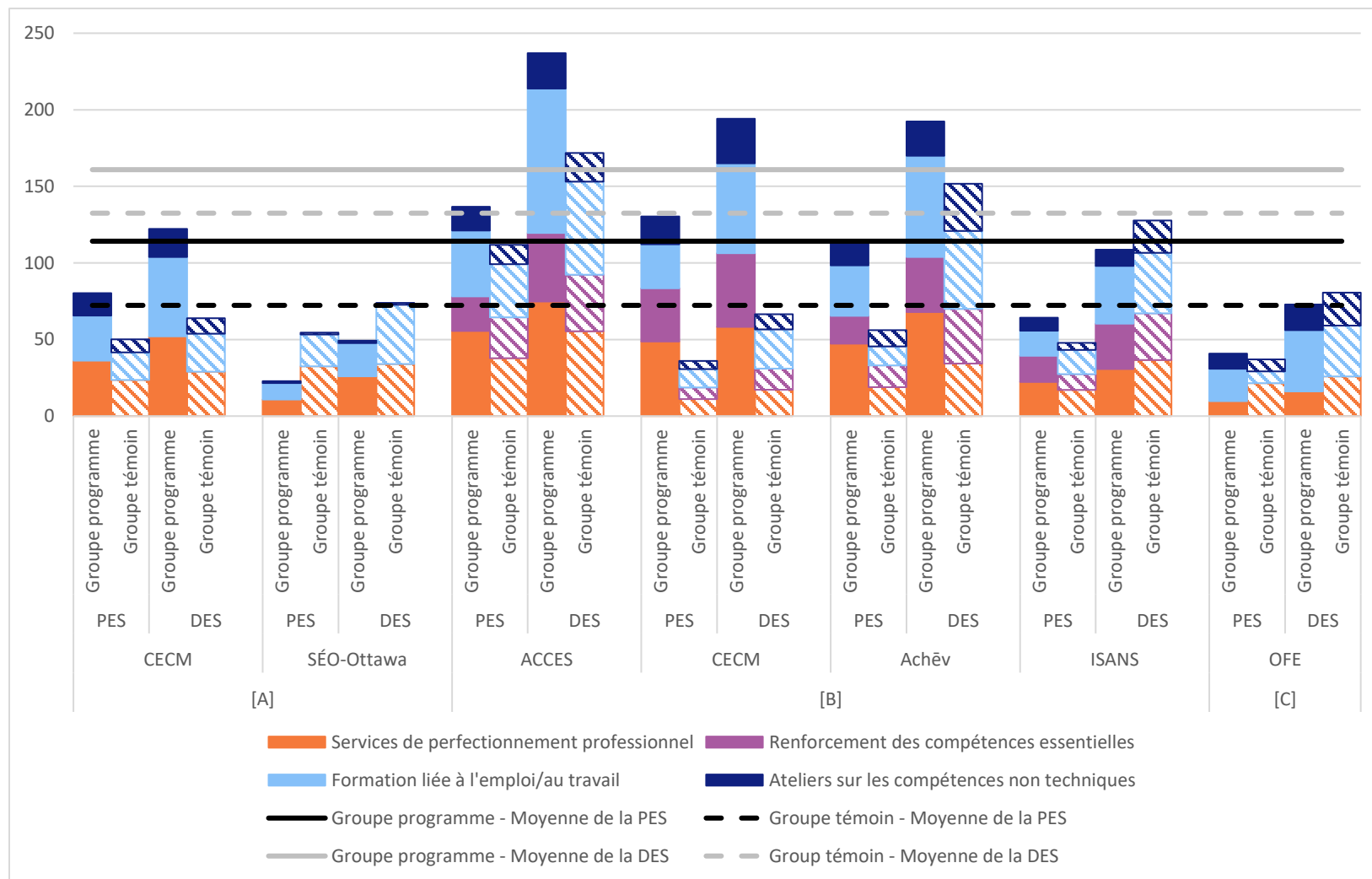
Au moment de la première enquête de suivi, les clientes du groupe témoin avaient participé en moyenne à 120,7 heures de formation, dont 70,6 étaient semblables aux activités reçues par les participantes dans le cadre du projet pilote CCNAR (19,6 heures étaient liées à l'emploi ou au travail, 24,6 aux services de perfectionnement professionnel, 8,8 aux ateliers sur les compétences non techniques et 17,6 aux ateliers sur les compétences essentielles)<sup>27</sup>. Au moment de la deuxième enquête de suivi, cette moyenne était passée à 216,8 heures, dont 126,2 étaient semblables aux activités du projet CCNAR (41,1 heures étaient liées à l'emploi ou au travail, 36,1 aux services de perfectionnement professionnel, 17,5 aux ateliers sur les compétences non techniques et 31,5 aux ateliers sur les compétences essentielles).

Étant donné que les membres du groupe programme peuvent également avoir participé à d'autres programmes en même temps ou juste après avoir participé aux programmes du projet pilote CCNAR, dans la première et la deuxième enquête de suivi, nous demandons également aux participantes du groupe programme combien d'heures elles ont passées dans les mêmes catégories d'activités. Toutefois, on leur a demandé d'exclure les activités et les services offerts par les FDS partenaires du projet CCNAR, car nous ne voulions pas compter ces heures en double. Cependant, étant donné les types d'activités et le nombre élevé d'heures, nous ne savons pas si les participantes ont inclus (ou exclu) les activités du projet CCNAR dans leurs réponses. Quoiqu'il en soit, **il semble que les membres du groupe programme ont, en moyenne, reçu plus de formation, et plus tôt, sur l'aide à la recherche d'emploi que les membres du groupe témoin, à l'exception des membres de la SÉO, d'ISANS et d'OFÉ au moment de la deuxième enquête de suivi.** Par conséquent, lorsque nous interprétons les impacts des programmes, nous estimons les impacts additionnels de la prestation de services spécialisés aux nouvelles arrivantes racisées par rapport aux autres services auxquels elles ont accès, et non par rapport à l'absence totale de services.

---

<sup>27</sup> Les heures restantes sont réparties dans les catégories suivantes : Formation linguistique en français ou en anglais, programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers ou programme de transition, bénévolat et éducation sanctionnée.

Figure 5 Heures de formation pour les groupes programme et témoin



## CE QUI A BIEN FONCTIONNÉ DANS LA MISE EN ŒUVRE DES MODÈLES

### Principaux résultats – Ce qui a bien fonctionné

- Les programmes ont été bénéfiques pour les participantes, tant sur le plan de l'utilité et de la satisfaction à l'égard du programme que de la satisfaction à l'égard des besoins des participantes.
- La flexibilité dans la prestation du programme est d'une importance capitale pour répondre aux besoins variés des participantes.
- Les FDS ont rapidement adapté leurs programmes à une offre en ligne.
- Les programmes de prêts permettent la participation des personnes qui n'ont pas accès à un ordinateur.
- Le soutien encourageant et personnalisé a été l'un des aspects les plus appréciés du programme. Toutefois, les participantes ont souligné la nécessité de fournir un soutien accru après la formation.
- Le fait d'avoir des personnes qui se consacrent à travailler avec les employeurs permet d'établir des relations de confiance et significatives avec ces derniers.
- Il est essentiel de rester en contact avec le marché du travail, en particulier pour les programmes qui comportent une composante officielle d'engagement des employeurs.

Les programmes ont été bénéfiques pour les participantes, tant sur le plan de l'utilité et de la satisfaction à l'égard du programme que de la satisfaction à l'égard des besoins des participantes.

**La grande majorité des participantes se sont déclarées très satisfaites (54 %) ou satisfaites (43 %) de leur expérience dans le programme.** Compte tenu des niveaux élevés de satisfaction, 47 % des participantes ont indiqué qu'elles avaient déjà recommandé le programme à d'autres nouvelles arrivantes, et 44 % ont répondu qu'il était très probable qu'elles le recommandent.

**La majorité des participantes sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'elles avaient trouvé utiles la plupart des activités principales de leur programme<sup>28</sup>.**

Quatre-vingt-dix pour cent ou plus des participantes de tous les modèles étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que « les formations et les ateliers en classe ou virtuels », « les services de développement de carrière » et « la formation en milieu de travail » (pour le modèle C) étaient des activités utiles. La plupart des autres activités du programme ont été jugées utiles par au moins 75 % des participantes à chaque modèle, à l'exception du « soutien en milieu de travail » (67 %).

---

<sup>28</sup> Cette question a été posée dans la première enquête de suivi réalisée après la fin de la plupart des activités du programme, soit généralement trois à quatre mois après l'enquête de référence selon la durée du programme.

**De nombreuses participantes ont indiqué que le programme avait répondu à leurs attentes et à leurs besoins**, à savoir rédiger un curriculum vitæ et une lettre de motivation efficaces qui attireraient l'attention des employeurs, établir des liens avec des employeurs et des organismes communautaires pour établir un réseau, et trouver un emploi, ce qui, pour beaucoup, serait leur première expérience professionnelle au Canada.

La flexibilité dans la prestation du programme est d'une importance capitale pour répondre aux besoins variés des participantes.

**La flexibilité dans la mise en œuvre du programme auprès des participantes, en particulier de celles ayant des enfants, a été reconnue comme un principe fondamental de l'exécution d'un programme.**

La prestation virtuelle de programmes offrait une certaine flexibilité aux participantes, car elles n'avaient plus besoin de tenir compte du temps de déplacement pour se rendre au lieu de formation et en revenir, en plus d'améliorer leurs compétences en littératie numérique. Un membre du personnel d'un programme de formation a expliqué qu'à partir de la deuxième année de mise en œuvre du projet pilote, les FDS se sont davantage concentrés sur la création d'une présence en ligne, la navigation efficace dans Zoom et la participation efficace à des entrevues virtuelles, car on s'est rendu compte que les formes virtuelles ou hybrides de recrutement et de travail étaient appelées à perdurer. Pendant la pandémie, la mise en œuvre d'un programme virtuel a également permis aux participantes de se sentir plus en sécurité, car elles pouvaient rester à la maison et réduire le risque d'exposition à la COVID-19. L'importance de la flexibilité dans l'élimination des obstacles est décrite par le personnel du programme du modèle B d'ACCES :

*« Nous avons appris que la flexibilité des programmes et de la prestation en ligne réduisait considérablement les obstacles auxquels se heurtent les femmes. Ces obstacles ne sont pas complètement éliminés. Si, par le passé, le problème était qu'une personne devait quitter le programme en personne une heure avant l'heure de ramassage de son enfant à l'école afin de prendre les transports en commun, la prestation virtuelle est un obstacle beaucoup moins important. »*

Comme l'a expliqué un membre du personnel du modèle C d'Achève, 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. »

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 du programme a offert un

soutien individuel aux participantes qui avaient manqué des séances. En outre, le personnel du programme a observé que certaines participantes n'avaient pas accès à un espace privé pendant le programme et qu'elles étaient mal à l'aise de poser des questions ou de raconter leur histoire lorsque les membres de leur famille étaient présents dans la pièce. Il était important d'offrir une certaine flexibilité en ce qui concerne la planification de rencontres individuelles à un moment où les membres de la famille n'étaient pas présents afin de créer un espace sûr.

Le personnel du programme a également souligné la nécessité de faire preuve de flexibilité au moment d'évaluer si les participantes étaient émotionnellement prêtes à chercher ou à commencer un placement professionnel, ou à commencer à chercher un emploi. En raison de problèmes personnels ou familiaux et de changements dans les priorités des participantes, le personnel du programme a insisté sur la nécessité de déterminer si les participantes étaient prêtes pour un placement professionnel sur une base individuelle.

*« Il faut voir si les clientes sont tout à fait prêtes, ou si elles ont besoin de quelques jours de plus ou d'un certain temps parce que parfois, il peut y avoir un conflit d'horaire lié à leur famille. Il peut arriver que leur mari doive être à l'extérieur de la maison pendant une très grande partie de la journée et que les clientes ne puissent pas sortir. D'autres ont une mère vieillissante ou une personne gravement malade dans la famille. Il y a donc beaucoup de fluctuations au moment où nous décidons quelles participantes sont prêtes à être placées. »*  
(Personnel du programme du modèle C d'Achèv)

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

La plupart des fournisseurs 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 offrir en ligne**. Au cours de l'année 2020, tous les programmes sont passés à une offre en ligne<sup>29</sup>, et le personnel a travaillé à une adaptation continue au nouveau modèle de prestation.

Les FDS 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 d'ACCES, « *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 séances de formation et les ateliers aussi

---

<sup>29</sup> Alors que tous les FDS sont passés à la prestation en ligne, OFE n'a que brièvement suspendu les activités en personne. Ils ont ensuite recommencé à offrir des services en personne en plus des services en ligne.

interactifs que possible. Les fournisseurs 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.

### Les programmes de prêts permettent la participation des personnes qui n'ont pas accès à un ordinateur.

Le passage à des programmes virtuels signifiait que la participation au programme était hors de portée des nouvelles arrivantes qui n'avaient pas accès ou avaient un accès limité à un ordinateur ou à une tablette. Pour tenter de surmonter cet obstacle, **plusieurs fournisseurs de services ont lancé des programmes de prêt d'ordinateurs afin que les personnes n'ayant pas accès à l'équipement puissent tout de même participer aux programmes.**

Lorsqu'on leur a demandé quelles mesures de soutien étaient nécessaires pour aider les nouvelles arrivantes racisées, les membres du personnel des programmes ont souvent soulevé le besoin d'avoir accès à du matériel informatique et à Internet pour les programmes virtuels. Un membre du personnel du programme du modèle B de Compétences mondiales a résumé l'importance de répondre à ces besoins en déclarant : « *Il est difficile d'apprendre sans avoir accès à du matériel informatique fiable.* » Certains membres du personnel des programmes ont également évoqué la nécessité d'une formation en compétences numériques dans le cadre des programmes eux-mêmes. D'autres ont souligné que ces formations existent déjà au sein de la communauté et que les renvois vers ces formations éliminent le dédoublement des services. Un membre du personnel du programme du modèle A de la SÉO a soulevé ce point : « *Ce serait bien d'avoir des outils technologiques que nous pourrions leur prêter, mais intégrer une formation en informatique ne serait pas la bonne chose à faire. Il serait préférable de les diriger vers d'autres services dans la collectivité.* »

### Le soutien encourageant et personnalisé a été l'un des aspects les plus appréciés du programme. Toutefois, les participantes ont souligné la nécessité de fournir un soutien accru après la formation.

**Le personnel du programme et les participantes ont indiqué que le soutien individuel et le suivi après la formation étaient des composantes très utiles**, en particulier pour améliorer les curriculum vitae et les lettres de motivation pour un poste précis ou une profession envisagée, ainsi que pour soutenir le processus individuel 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 fournisseurs de services ont mis en place des activités de soutien de suivi, comme les *Meaningful Conversations* (cercles de conversation mis en œuvre par les modèles B

et D de la YWCA), à l'occasion desquels les femmes de différentes cohortes du programme pouvaient se réunir. Ces activités ont bien fonctionné, car elles ont procuré aux participantes un sentiment de sécurité émotionnelle.

**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 au modèle B de Compétences mondiales, 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 qu'on veillait sur elles. Le personnel du programme de Compétences mondiales a souligné que « *la passion, l'enthousiasme, la détermination et l'engagement* » étaient essentiels à la réussite du programme.

En outre, une fois que les participantes ont trouvé un emploi, le personnel du programme continue de les appuyer en veillant à ce qu'elles sachent comment se rendre à leur lieu de travail et communiquer avec la personne-ressource au travail, et en les aidant à se présenter à leur arrivée au travail.

**Certaines participantes ont toutefois indiqué qu'elles auraient aimé recevoir un soutien plus personnalisé (davantage des types de soutien décrits ci-dessus), ainsi qu'un soutien de suivi une fois la formation terminée.** Certaines participantes ont indiqué qu'elles avaient perdu le contact avec le personnel du programme ou avec leur accompagnateur parce que le personnel du programme avait quitté les FDS, que les participantes avaient perdu leur adresse courriel ou qu'elles n'avaient jamais eu de leurs nouvelles. Les participantes n'ont pas tenté de communiquer avec le personnel du programme pour obtenir un soutien plus individuel ou un suivi, ce qui laisse entendre qu'il est impératif que le personnel du programme prenne l'initiative et établisse activement le contact avec les participantes.

*« Je pense qu'il est essentiel de fournir un suivi. Nous commençons quelque chose, et nous devons aller jusqu'au bout. Vous devez être présent jusqu'à ce que votre mentorée ou la personne que vous suivez réussisse. C'est la raison d'être du programme. Un suivi constant est essentiel. »* (Participante au modèle A de Compétences mondiales)

## Le fait d'avoir des personnes qui se consacrent à travailler avec les employeurs permet d'établir des relations de confiance et significatives avec ces derniers.

**Le personnel de tous les programmes s'est efforcé d'établir des relations de confiance et significatives avec les employeurs**, en particulier en collaborant avec des agents de liaison des employeurs ou des prospecteurs d'emploi. En effet, dans les programmes qui ne disposaient pas de ressources dédiées à l'engagement des employeurs, le personnel a expliqué que le fait d'établir des relations avec les employeurs les empêchait de bien s'acquitter de leurs autres responsabilités et que **le programme aurait pu être mieux mis en œuvre en ayant des agents de liaison avec les employeurs ou des prospecteurs d'emploi dont le rôle aurait été de se concentrer sur les employeurs, le recrutement et l'établissement de ces relations**. Par conséquent, au cours de la deuxième année du projet pilote, certains FDS ont embauché du personnel pour remplir ces fonctions. Selon le personnel du programme, cela a bien fonctionné pour soutenir les participantes dans leur processus de recherche d'emploi. Les agents de liaison avec les employeurs ou les prospecteurs d'emploi ont pris connaissance des besoins des employeurs et ont ensuite collaboré avec d'autres membres du personnel du programme pour recommander des renseignements, des ressources et des services supplémentaires à inclure dans le programme d'études. Les membres du personnel du programme ont expliqué qu'ils avaient appris de nouvelles stratégies d'engagement des employeurs grâce à leurs agents de liaison avec les employeurs ou leurs prospecteurs d'emploi et qu'ils pourraient appliquer ce qu'ils avaient appris pour mieux soutenir les participantes.

Pour établir de solides relations avec les employeurs, il fallait d'abord déterminer quels employeurs feraient de bons partenaires. Plusieurs stratégies ont été utilisées pour établir ces relations. Lors du premier contact avec un employeur, le personnel devait souligner l'importance du programme et les avantages du partenariat, tant pour le programme que pour l'employeur. Grâce à une communication continue avec les employeurs, le personnel du programme a établi des relations de confiance qui ont eu des résultats positifs pour le programme. Comme le décrit un membre du personnel du programme d'OFE, « *la communication est une boucle de rétroaction continue au sein de l'organisation. Par exemple, lorsque nous travaillons avec les agents de liaison, ils nous font part de leurs commentaires. Nous leur donnons une boucle de rétroaction avec les participantes. Les participantes nous donnent de la rétroaction sur les programmes. Elles nous donnent de la rétroaction après avoir trouvé un emploi sur la façon dont le programme les a préparées. Nous donnons de la rétroaction aux participantes pour qu'elles en tirent des enseignements. Nous donnons de la rétroaction aux employeurs à propos des participantes, comme lorsque nous collaborons avec eux dans le cadre de leurs processus. Ils nous donnent de la rétroaction sur les participantes qui ont commencé à travailler de sorte que la rétroaction est continue et permanente dans les deux sens.* »

Pour les programmes comportant une composante d'engagement des employeurs officielle, comme les modèles A, C et D, une relation de confiance significative s'est traduite par un



meilleur accès aux possibilités d'emploi pour les participantes. Par exemple, en se voyant proposer des candidates qui répondaient aux besoins des postes à pourvoir, ces employeurs ont gagné confiance dans le bassin de talents du programme et sont revenus pour recruter plus de participantes. Certains employeurs ont accéléré leur processus d'embauche pour intégrer des participantes à des placements professionnels ou à des emplois, par exemple en éliminant la présélection ou en simplifiant les entrevues pour les participantes au programme.

**Il est essentiel de rester en contact avec le marché du travail, en particulier pour les programmes qui comportent une composante officielle d'engagement des employeurs.**

**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 durant cette période 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 adapté son programme pour mieux répondre à ces besoins. Deuxièmement, les intérêts et les priorités des employeurs changent 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 souhaitent 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. Aujourd'hui, les pénuries de main-d'œuvre poussent les employeurs à explorer au-delà de leur bassin de talents habituel et, par conséquent, ils pourraient être plus ouverts à l'embauche de participantes au programme.

Le personnel du programme a observé que l'une des approches clés pour collaborer avec les employeurs était de les sensibiliser aux compétences et à l'expertise des participantes au programme. 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 une candidate pour collaborer avec les employeurs, car cette approche a permis aux participantes de connaître les compétences précises qu'elles devaient perfectionner et améliorer pour répondre aux besoins des employeurs. Le personnel du programme 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 le programme. 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 possibilités pour les participantes.

## QUELS ÉTAIENT LES DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES MODÈLES ET COMMENT ONT-ILS ÉTÉ SURMONTÉS?

### Principaux résultats – Défis et stratégies d’atténuation

- Au départ, il faut du temps pour nouer des relations avec les employeurs et gagner leur confiance. Mais à mesure que le programme se développe, les liens avec les employeurs se développent également.
- Pour les programmes non sectoriels, il est difficile de répondre aux besoins des participantes lorsqu’il s’agit de collaborer avec les employeurs. Une solution à envisager serait de trouver des moyens d’ajouter des possibilités propres à l’industrie dans les programmes généraux.
- L’élaboration d’un programme répondant aux divers besoins et objectifs des participantes était un défi constant.
- Il est difficile de toucher d’autres employeurs que ceux qui comprennent déjà la valeur des nouvelles arrivantes. Le personnel du programme a insisté sur la nécessité de consacrer des fonds à la formation des employeurs.
- Il était difficile de trouver des placements professionnels qui répondaient aux besoins des employeurs et des participantes. Cependant, pour le modèle D, les subventions salariales ont joué un rôle important pour les participantes au modèle D dans l’obtention d’un placement professionnel.
- Il est toujours difficile de joindre les personnes qui pourraient bénéficier du programme. On a suggéré que les programmes soient davantage publicisés, de différentes façons, et plus tôt dans le processus d’établissement.
- La garde des enfants n’a pas fonctionné comme prévu. Le personnel du programme a indiqué que les mesures de soutien financier prévues par la politique d’IRCC en matière de garde d’enfants et les mesures de soutien fournies par le personnel aux participantes ne sont pas suffisantes. Le personnel a suggéré la mise en œuvre de politiques plus flexibles en matière de garde d’enfants, mais ce problème systémique doit être réglé au moyen de solutions à plus long terme.
- La composante en ligne du programme a rendu difficile la pleine participation d’un sous-ensemble de participantes.
- De nombreux fournisseurs de services ont rencontré des difficultés de recrutement, principalement en raison de la COVID-19. Les FDS ont exprimé le souhait que les programmes d’IRCC soient assortis de critères d’admissibilité plus larges (p. ex. demandeuses d’asile, citoyennes canadiennes).

Au départ, il faut du temps pour nouer des relations avec les employeurs et gagner leur confiance. Mais à mesure que le programme se développe, les liens avec les employeurs se développent également.

### Difficultés

**Il faut du temps pour élaborer des programmes axés sur la demande, en partie parce qu’il faut du temps pour établir des relations significatives avec les employeurs.** Comme nous l’avons décrit dans la section précédente, cela a nécessité une communication et des contacts continus pour établir des relations. L’une des difficultés rencontrées par de nombreux FDS pour maintenir ces relations avec les employeurs était le roulement du personnel (tant au sein des FDS que des organisations d’employeurs).

Cependant, à mesure que les programmes se forment une réputation, les possibilités d'emploi sont plus nombreuses et meilleures pour les participantes. Comme l'explique un membre du personnel du programme d'OFE, les employeurs souhaitent de plus en plus participer au programme, car ils voient que d'autres employeurs y participent. Cela signifie qu'à mesure que le programme s'enrichit de l'expérience acquise, le bassin d'employeurs s'élargit.

*« Grâce à la réputation du programme et à la façon dont il se précise, les participantes ont accès à de meilleurs emplois. »*

### Stratégie d'atténuation

Les anciennes participantes au programme peuvent également devenir des employeurs qui reviennent au programme. Le personnel du programme a observé que les participantes qui ont terminé le programme et trouvé un emploi avec succès sont devenues une ressource et un soutien précieux pour les autres participantes à la recherche d'un emploi. Les anciennes participantes qui avaient connaissance de possibilités d'emploi dans leur milieu de travail ont demandé au personnel du programme s'il y avait des femmes d'autres cohortes qui, selon elles, conviendraient bien. Dans d'autres cas, d'anciennes participantes ayant trouvé un emploi ont cherché à embaucher de nouvelles diplômées du programme. Les membres du personnel du programme du modèle B d'ACCES ont indiqué que le fait que d'anciennes participantes au programme reviennent pour recruter d'autres participantes a changé la façon dont ils communiquaient avec les employeurs : *« cela réduit la prospection à froid que nous devons faire, qui représente beaucoup de temps et d'efforts. »* Les anciennes participantes satisfaites de leur expérience dans le cadre du programme ont offert des possibilités aux diplômées ultérieures.

Pour les programmes non sectoriels, il est difficile de répondre aux besoins des participantes lorsqu'il s'agit de collaborer avec les employeurs.

### Difficultés

Les participantes aux programmes qui n'étaient pas propres à une profession particulière ont eu de la difficulté à se renseigner sur les secteurs en demande au Canada ou, dans certains domaines, à trouver des employeurs avec lesquels s'entretenir. Quelques participantes ont expliqué qu'il serait utile pour les nouvelles arrivantes de connaître les emplois en demande dans chaque province et au Canada, ainsi que les compétences requises pour les obtenir. Certaines participantes ont indiqué qu'elles n'avaient pas eu l'occasion de s'entretenir avec des employeurs ou des conférenciers invités qui travaillaient dans leur domaine d'intérêt. **Les participantes ont également exprimé le besoin d'avoir des agents de liaison avec les employeurs qui ont une vaste connaissance des experts dans divers domaines ou qui ont des liens avec eux, car elles avaient l'impression que certains membres du personnel du programme n'étaient pas**

**au courant des exigences particulières de postes** dans leurs domaines d'intérêt. Pour atténuer ce problème, le personnel du programme a aidé les participantes à entrer en contact avec des employeurs ou des professionnels dans le domaine qui les intéressait grâce à LinkedIn ou à d'autres moyens.

*« [...] il aurait été bien qu'il y ait une séance au cours de laquelle quelqu'un puisse examiner en profondeur nos compétences et notre qualification professionnelle, et nous donner des conseils précis et concrets plutôt que les suggestions plus générales que nous avons reçues. Étant donné que je suis nouvelle au pays et que je n'ai aucune idée de la façon dont les choses fonctionnent ici, une telle séance nous aiderait à prendre des décisions éclairées. »*  
(Participante au modèle B d'ACCES)

### Stratégie d'atténuation

**Les participantes ont suggéré qu'il était nécessaire de trouver des moyens d'ajouter des opportunités propres à différents secteurs dans le programme 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 le programme introduise davantage de ces possibilités, et plus précisément qu'il inclue des employeurs ou des mentors issus de secteurs aussi variés que possible. L'une des méthodes utilisées pour accroître ces possibilités consiste à inviter des femmes de cohortes précédentes à se porter volontaires pour servir de mentores aux femmes de la cohorte actuelle. D'autres participantes ont exprimé le besoin d'avoir plus d'occasions de se familiariser avec les secteurs qui les intéressent et de présenter leurs compétences aux employeurs. Il pourrait s'agir de rencontres avec des recruteurs ou des employeurs de l'industrie dans le cadre de salons de l'emploi, de simulations d'entrevues ou de possibilités de mentorat. Le rôle du personnel du programme dans l'organisation de ces rencontres a été jugé crucial, puisque les participantes estimaient qu'elles auraient plus de crédibilité si le lien était établi par l'intermédiaire d'une organisation pour l'emploi réputée. Les participantes ont suggéré qu'il était nécessaire que le personnel du programme ait des liens avec des experts d'un large éventail d'industries, soit directement avec les employeurs et les recruteurs, soit par l'intermédiaire d'autres programmes d'emploi. En d'autres termes, étant donné qu'il est impossible pour les membres du personnel du programme de comprendre les exigences professionnelles particulières de chaque industrie, ils pourraient demander à des personnes bien informées de certaines industries de leur indiquer les compétences ou les certifications couramment requises.

L'élaboration d'un programme répondant aux divers besoins et objectifs des participantes était un défi constant.

## Difficultés

**Les besoins des participantes, leurs objectifs en matière d'emploi et leurs trajectoires professionnelles étant variés, il est difficile d'offrir un programme qui répond aux besoins de chacune.** Le personnel du programme a eu de la difficulté à trouver des conférenciers ou des mentors liés aux secteurs d'intérêt de chaque participante. Les participantes se sentaient moins proches des conférenciers invités ou des mentors qui œuvraient à l'extérieur de leurs secteurs d'intérêt, et elles ont indiqué qu'elles ne trouvaient que peu ou pas de valeur à ces séances. Les participantes ont également exprimé leur frustration de recevoir des offres et des suggestions d'emploi de la part de membres du personnel du programme qui ne correspondaient pas à leurs compétences et à leurs intérêts.

Pour certaines participantes, certains aspects du programme n'ont pas répondu à leurs besoins. De nombreuses participantes au programme cherchaient à acquérir une première expérience professionnelle au Canada et ont vu l'intérêt d'entrer en contact avec des employeurs. Certaines participantes qui n'ont pas eu l'occasion d'entrer en contact avec des employeurs ont exprimé leur déception et ont recommandé que le programme s'efforce de mettre chaque participante en contact avec un employeur. De nombreuses participantes aux modèles A et B ont indiqué qu'elles auraient souhaité obtenir un placement professionnel ou de bénévolat pour acquérir leur première expérience professionnelle au Canada. Une participante au modèle B de la YWCA a expliqué : « *J'aurais aimé qu'ils mettent les participantes en contact avec des employeurs pour faire un placement professionnel parce que je pense que la compétence que nous devons avoir, ce n'est pas seulement la façon d'entrer sur le marché du travail, mais aussi de mettre en œuvre ce que nous apprenons pendant le programme en milieu de travail.* »

Bien que les interventions du modèle C offraient une formation propre à la profession, quelques participantes se sont jointes aux programmes avec peu ou pas d'intérêt à travailler dans les secteurs propres aux programmes. Les membres du personnel du programme du modèle C d'Achêv ont observé que « *ces clientes données n'ont pas fait part de leurs contraintes ou de leurs difficultés lors de l'admission et de l'évaluation initiales, ni lors des séances d'accompagnement individuel. Cette situation n'a été mise en lumière que lorsqu'une occasion de placement professionnel s'est présentée.* » D'autres participantes aux modèles C et D ont exprimé leur mécontentement à l'égard de certains des placements professionnels déterminés par le personnel du programme. Par exemple, certaines participantes aux modèles C et D ont choisi de ne pas poursuivre leur placement professionnel en raison de difficultés physiques ainsi que de leur insatisfaction face aux horaires de dernière minute et peu flexibles, et aux bas salaires.

## Stratégie d'atténuation

Certaines participantes se sont inscrites à des études postsecondaires pour obtenir une formation propre à un secteur qu'elles ne pouvaient pas obtenir dans le cadre du projet pilote CCNAR. Les participantes qui sont retournées à l'école ont indiqué que le projet CCNAR était une « *bonne introduction pour une nouvelle arrivante* », mais qu'il manquait de ressources pour créer des curriculum vitæ propres à un secteur, acquérir des compétences spécialisées et établir des liens avec des employeurs dans des secteurs spécialisés. Ces participantes estimaient qu'elles devaient obtenir un diplôme canadien pour trouver un emploi au Canada, car elles avaient l'impression que les employeurs ne tenaient pas compte de l'éducation qu'elles avaient reçue dans leur pays d'origine. Certaines participantes ont indiqué qu'elles avaient rejoint un programme sectoriel après avoir terminé le programme CCNAR et qu'elles avaient pu obtenir un emploi dans leur domaine d'intérêt. D'autres participantes ont également indiqué qu'elles auraient aimé recevoir plus de ressources pour trouver des programmes propres à un secteur.

**Il est difficile de toucher d'autres employeurs que ceux qui comprennent déjà la valeur des nouvelles arrivantes.**

## Difficultés

**Plusieurs membres du personnel des programmes axés sur la demande ont mentionné que les employeurs avec lesquels ils travaillaient étaient probablement ceux qui voyaient déjà l'intérêt d'embaucher des nouvelles arrivantes.** Comme l'explique un membre du personnel d'OFE, « *les difficultés résident peut-être dans le fait que les employeurs ne sont pas disposés à apprendre et à adapter leurs processus en raison de [...] leur résistance à reconnaître certains obstacles à l'emploi des membres de divers groupes démographiques. OFE a choisi de ne pas travailler avec ces employeurs.* »

## Stratégie d'atténuation

**Le personnel du programme a insisté sur la nécessité de consacrer des fonds à la formation des employeurs**, en mettant l'accent sur les gestionnaires et les superviseurs (plutôt que sur le personnel des ressources humaines), en raison de leurs relations directes avec les employés, **et sur les pratiques de lutte contre l'oppression ainsi que sur la promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) en milieu de travail.** En plus de la formation sur la DEI et la lutte contre l'oppression, les FDS ont exprimé le souhait que les employeurs reçoivent une formation sur le soutien à apporter aux nouvelles arrivantes pour qu'elles s'intègrent avec succès dans leur milieu de travail. Comme de nombreuses participantes n'avaient pas d'expérience professionnelle ou d'éducation au Canada et que cela constituait un obstacle important à la recherche d'un emploi, les FDS ont expliqué que les employeurs avaient besoin

d'un aperçu de la valeur et de la pertinence de l'expérience professionnelle, des compétences et de l'éducation acquises à l'étranger.

**Il était difficile de trouver des placements professionnels qui répondaient aux besoins des employeurs et des participantes.**

### Difficultés

Pour les modèles C et D qui comportaient une composante de placement professionnel, **les possibilités de placement professionnel ne correspondaient pas toujours aux attentes ou aux besoins du personnel du programme ou des participantes.** Par exemple, les participantes 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 du programme, *« nous avons également constaté que, dans la première cohorte, il y avait des mères monoparentales, 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 du programme 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 à qui on avait proposé des placements professionnels rémunérés n'ont pas pu les accepter en raison de contraintes physiques (p. ex. certains emplois nécessitaient de soulever de lourdes charges). Le personnel du programme 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.

### Stratégie d'atténuation

**Les subventions salariales ont joué un rôle important pour les participantes au modèle D dans l'obtention d'un placement professionnel.** Sans les subventions salariales, les participantes estiment que les employeurs ne les auraient pas embauchées. Les subventions ont également permis aux employeurs de donner aux participantes *« une chance de faire leurs preuves au travail »* (personnel du programme du modèle D de la YWCA). Les perspectives des employeurs seront examinées plus en détail dans le rapport final du projet. Certaines participantes n'ont pas pu utiliser la totalité de la subvention, puisque la recherche d'un placement professionnel a pris une part importante de la période de placement de 12 semaines. Les participantes ont laissé entendre qu'il serait utile d'augmenter la période de placement

professionnel 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 du programme 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. D'autre part, certains employeurs n'ont pas utilisé la subvention pour embaucher des participantes.

Joindre les personnes qui pourraient bénéficier du programme reste un défi persistant.

### Difficultés

**Certains membres du personnel du projet pilote ont mentionné que, malgré leurs efforts, il était difficile de veiller à ce que l'information concernant le programme parvienne aux nouvelles arrivantes racisées qui pourraient en bénéficier** (p. ex. séances d'information par l'entremise d'autres fournisseurs de services, communication avec des organismes ciblant des groupes particuliers, sensibilisation dans les médias sociaux). Comme l'explique un membre du personnel du programme du modèle B de Compétences mondiales : *« J'ai l'impression qu'il y a des femmes qui auraient pu bénéficier du programme et qui ne l'ont pas fait. Elles n'étaient pas au courant ou ne pensaient pas pouvoir y adhérer. »*

### Stratégie d'atténuation

Plusieurs participantes ont indiqué qu'elles avaient trouvé le programme par hasard. **Elles ont suggéré que les programmes soient davantage publicisés, de différentes manières** (p. ex. médias sociaux, affiches), **et plus tôt dans le processus d'établissement** (c.-à-d. avant l'arrivée au Canada ou peu de temps après). Plusieurs participantes ont indiqué qu'elles n'avaient appris l'existence des programmes d'emploi que quelques années après avoir immigré au Canada, et ont souligné à quel point il aurait été utile d'en connaître l'existence plus tôt. Une participante a suggéré d'utiliser des vidéos d'anciennes participantes faisant part de leur expérience du programme pour atteindre les participantes potentielles.

La garde des enfants n'a pas fonctionné comme prévu.

### Difficultés

**Le personnel du programme a indiqué que les mesures de soutien financier prévues par la politique d'IRCC en matière de garde d'enfant et les mesures de soutien fournies par le personnel aux participantes ne sont pas suffisantes.** Même si l'argent était disponible, les



critères d'admissibilité d'IRCC pour l'accès au soutien en matière de garde d'enfants ont rendu son utilisation difficile. C'était particulièrement le cas dans les grands centres où l'accès aux places en garderie est limité (et coûteux).

Les participantes ayant des enfants n'ont pas été en mesure de participer pleinement aux activités du programme. Certaines mères avec enfants ont expliqué que les ateliers duraient parfois plus longtemps que prévu et qu'elles devaient partir avant la fin pour s'occuper de leurs enfants. D'autres ont fait part de la difficulté à participer à des programmes en ligne tout en s'occupant de leurs enfants. Si certaines ont pu participer aux programmes en raison de leur flexibilité, elles restent confrontées à des problèmes de garde d'enfants si elles trouvent un emploi. Des services de garde d'enfants sont nécessaires tout au long du processus, de la formation à l'emploi.

### Stratégie d'atténuation

De nombreux FDS ont souligné qu'ils souhaitaient que des changements soient apportés aux politiques de garde d'enfants afin que davantage de femmes puissent participer aux programmes. Les politiques actuelles en matière de garde d'enfants ont été perçues comme étant trop restrictives pour répondre aux besoins des participantes, et de nombreuses participantes ont rencontré des obstacles pour obtenir des services de garde d'enfants accessibles malgré les fonds disponibles dans le budget. Un FDS **a suggéré la nécessité d'avoir des politiques plus flexibles en matière de garde d'enfants**, de sorte que si une participante a déjà accès à un service de garde d'enfants (p. ex. une gardienne), elle n'ait pas besoin de modifier cet arrangement pour satisfaire aux exigences de la politique.

Nous avons demandé aux FDS partenaires qui ont choisi de ne pas inclure les subventions pour la garde d'enfants dans leur programme, malgré son orientation vers les nouvelles arrivantes racisées, pourquoi ils avaient choisi de ne pas les inclure. La plupart ont expliqué qu'ils souhaitaient que les participantes s'efforcent de trouver une solution permanente de garde d'enfants plutôt qu'une solution temporaire. Comme l'explique un membre du personnel du programme de MOSAIC, *« la logique était que si les participantes allaient commencer à travailler, elles auraient déjà accès à des services de garde d'enfants parce qu'elles n'auraient pas eu le temps d'en trouver pendant la durée du programme. Si les participantes ont besoin de services de garde d'enfants pendant la formation, elles en auront besoin lorsqu'elles commenceront à travailler. Il n'aurait donc pas été possible pour les participantes de trouver des services de garde d'enfants pendant le programme. »* Le personnel du programme ACCES a également mentionné que les obstacles à l'accès aux services de garde d'enfants ne sont pas seulement d'ordre financier : *« À l'époque, l'inclusion d'un type de soutien en matière de garde d'enfants signifiait qu'il s'agissait d'un obstacle purement financier. En réalité, dans les collectivités, l'obstacle n'était pas seulement d'ordre financier. Il y avait aussi un problème d'accès, les listes d'attente étant trop longues et la disponibilité régulière des services de garde d'enfants trop faible. Le fait de*

*permettre aux participantes d'accéder à des fonds pour la garde d'enfants à ce moment-là ne les aurait pas aidées à participer au programme parce qu'elles n'auraient pas été en mesure d'accéder à des services de garde d'enfants. » Lors des discussions initiales avec les clientes, le personnel du programme les a aidées à trouver des services de garde d'enfants dans le cadre de leur plan d'emploi.*

Les FDS qui offraient des subventions pour la garde d'enfants ont expliqué qu'il s'agissait d'un aspect important d'un programme destiné aux femmes et d'une bonne mesure provisoire, mais qu'elles devaient s'accompagner d'un plan de garde d'enfants après la formation. **Presque tous les FDS ont fait remarquer qu'il fallait trouver des solutions à plus long terme en matière de garde d'enfants pour aider les femmes**, en particulier les nouvelles arrivantes racisées, à entrer sur le marché du travail.

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

### Difficultés

**La participation au programme offert en ligne a ajouté des défis à un sous-ensemble de participantes, à savoir celles 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 était difficile pour certaines de jongler avec les responsabilités familiales tout en participant au programme. Certaines participantes avaient du mal à se concentrer ou à suivre le programme, comme l'a expliqué une participante au modèle B de Compétences mondiales, 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 : « *J'étais épuisée mentalement. 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 qu'on pourrait manquer quelque chose.* » (Participante au modèle B d'ACCES)

La communication avec les participantes en ligne et à distance a constitué un autre défi. Le personnel du programme 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 renseignements 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 du programme pour les soutenir individuellement.

Cependant, à la fin du programme, les participantes avaient développé et amélioré leurs compétences numériques, et le personnel du programme a observé un sentiment d'accomplissement chez elles.

### Stratégie d'atténuation

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 de bureau ou portables ainsi qu'une mauvaise connexion Internet étaient des problèmes courants. Certaines participantes ont éteint leur caméra en raison d'une connexion Internet instable, mais comme les autres participantes ne pouvaient plus les voir, cela a nui aux interactions entre elles. 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.

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

### Difficultés

**En raison de la pandémie de COVID-19, les fournisseurs de services du projet pilote ont eu des difficultés à recruter des femmes pour le programme.** Avec les restrictions de déplacement liées à 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 au programme, car elles ne cherchaient pas à trouver un emploi. Le personnel du programme du modèle D a fait état d'un obstacle au recrutement des femmes pour le programme, puisque celles-ci ne voulaient pas renoncer à leur aide au revenu ou à la Prestation canadienne d'urgence (PCU), surtout en ces temps incertains.

### Stratégie d'atténuation

**Les FDS ont dit souhaiter que le programme soit assorti d'un critère d'admissibilité plus large afin qu'un plus grand nombre de femmes puissent y participer.** Les FDS souhaitaient que les femmes ayant la citoyenneté canadienne soient admissibles au programme, car certains ont observé que des participantes qui avaient obtenu leur citoyenneté peu de temps après avoir

rejoint le programme ne pouvaient maintenant plus y participer. Les FDS ont également indiqué qu'ils souhaiteraient que les demandeuses d'asile et les nouvelles arrivantes non racisées puissent également participer au programme. D'autres FDS ont mentionné avoir besoin de mesures de soutien particulières pour les femmes âgées, car leurs besoins en matière d'emploi diffèrent de ceux des autres femmes, et leurs résultats sur le marché du travail sont souvent moins bons.

## RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROGRAMME

Dans cette section, nous présentons d’abord la théorie du changement du projet pilote CCNAR, qui guide l’évaluation. Nous résumons ensuite les données utilisées dans l’analyse ainsi que l’approche des méthodes mixtes. Cette approche utilise l’angle de l’analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) pour examiner comment les multiples facteurs identitaires des participantes potentielles peuvent se croiser et avoir une incidence sur l’expérience et les résultats d’une personne dans le cadre d’un programme. Nous présentons ensuite les résultats de l’évaluation. Ils sont répartis en trois grandes catégories : l’adaptabilité professionnelle, l’emploi et l’au-delà de l’emploi. Pour chaque catégorie, nous présentons des résultats quantitatifs et qualitatifs concernant les changements dans les résultats pour les participantes, y compris les sous-groupes de participantes dans notre ACS Plus, les changements de ces mêmes résultats pour les membres du groupe témoin et les impacts du programme, qu’il s’agisse d’impacts moyens ou d’impacts hétérogènes (ACS Plus).

### THÉORIE DU CHANGEMENT

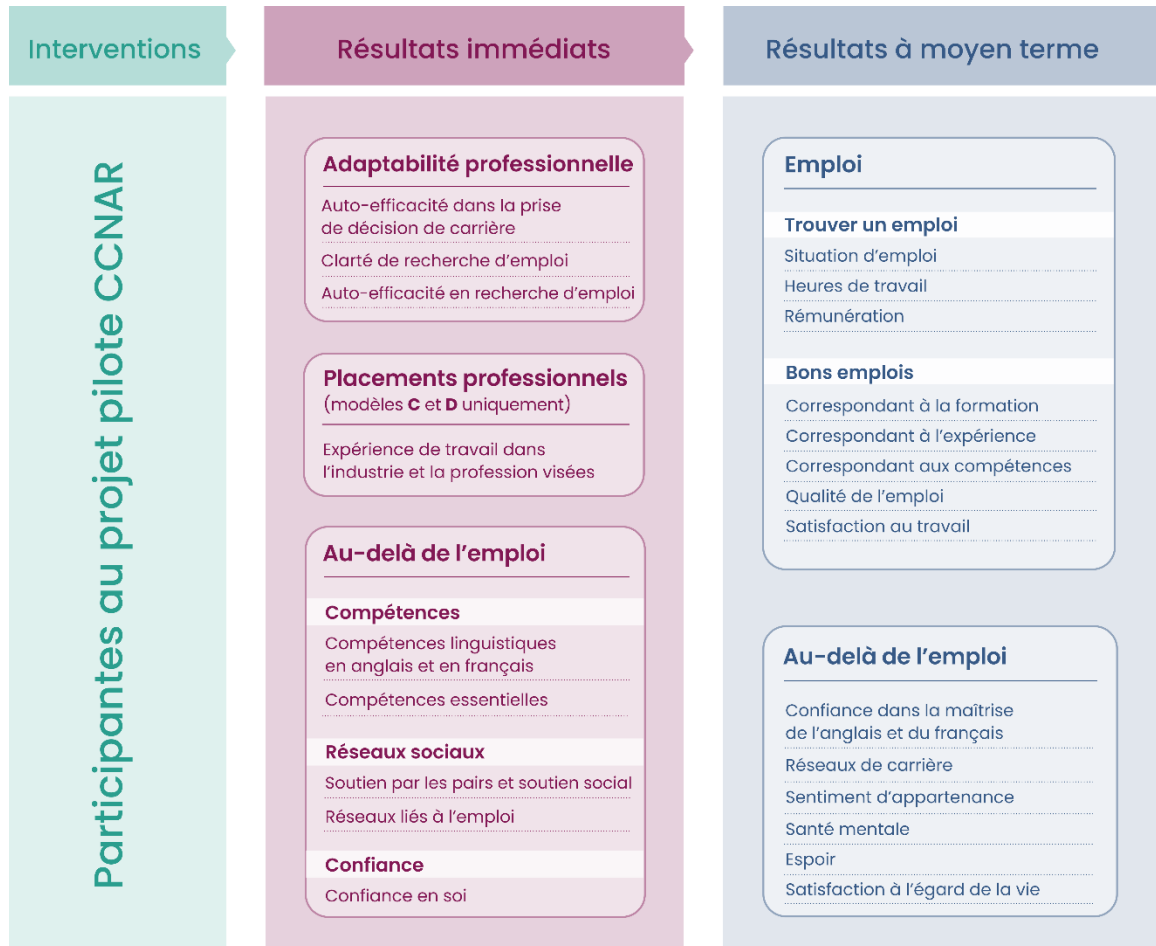
L’évaluation du projet pilote est fondée sur une théorie du changement élaborée au début du projet de recherche. La théorie du changement, présentée à la Figure 6 décrit les résultats que les programmes CCNAR sont censés modifier pour ceux qui y participent. Plus précisément, il circonscrit les changements immédiats et intermédiaires qui seront mesurés pour déterminer les améliorations relatives à la participation à la vie économique et au bien-être des participantes. Bien qu’il n’y ait pas de période précise pour définir un résultat comme immédiat ou intermédiaire, nous mesurons les résultats immédiats entre trois et huit mois après le début de la mise en œuvre du programme. Nous mesurons les résultats intermédiaires à deux moments : le premier entre six et huit mois après le début du programme, en fonction de la durée de chaque intervention, et le second 12 mois après qu’une participante a rejoint le projet pilote.

Les résultats sont divisés en domaines comme suit :

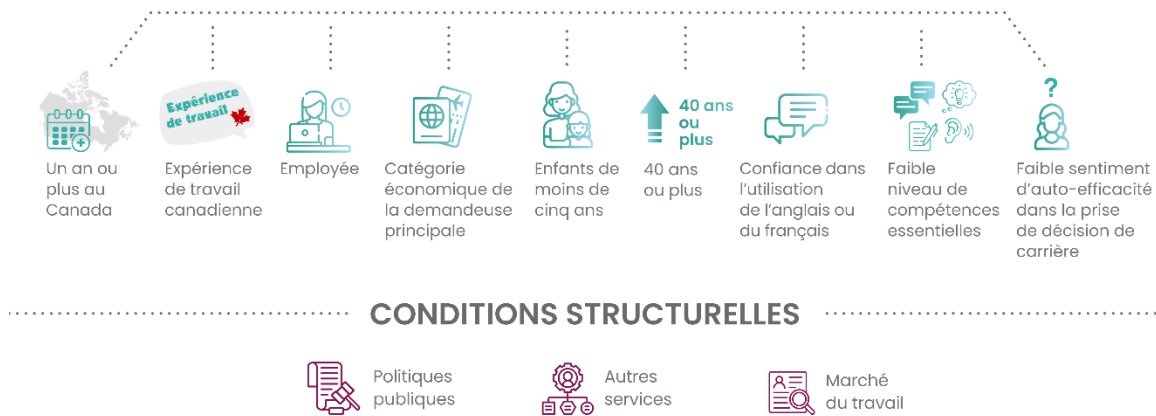
Résultats immédiats	Résultats intermédiaires
Adaptabilité professionnelle et au-delà de l’emploi :	Emploi et au-delà de l’emploi :
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Compétences</li><li>▪ Capital social</li><li>▪ Confiance en soi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capital social</li><li>▪ Bien-être</li></ul>

Les domaines de la théorie du changement peuvent ne pas tous s'appliquer aux quatre modèles ou à toutes les participantes à un modèle. De plus, le calendrier des changements peut aussi varier selon le modèle et la participante. Par exemple, comme les participantes au modèle A sont les plus proches du marché du travail lorsqu'elles rejoignent les programmes, l'emploi peut constituer un résultat immédiat pour elles, alors qu'il s'agit d'un résultat intermédiaire pour la plupart des participantes des trois autres modèles. En outre, la théorie globale du changement du projet pilote CCNAR définit la recherche d'emploi comme un résultat intermédiaire seulement. Cependant, dans l'analyse, nous présentons les résultats relatifs à la recherche d'emploi en tant que résultats immédiats et intermédiaires pour toutes les interventions, puisque l'emploi peut survenir à tout moment après l'adhésion au projet pilote. Une description détaillée de chaque résultat est présentée avec les résultats.

Figure 6 Théorie du changement : Participantes aux programmes CCNAR



ACS



Même si nous cessons actuellement de faire un suivi auprès des participantes 12 mois après qu'elles ont rejoint le projet pilote, les programmes CCNAR continueront probablement d'avoir une incidence au-delà de ces 12 mois. Plus particulièrement, il peut s'écouler plus d'un an avant que les nouvelles arrivantes trouvent de bons emplois correspondant à leurs compétences. Par conséquent, il est essentiel de tenir compte de l'adaptabilité professionnelle ainsi que des autres résultats immédiats de la théorie du changement pour mesurer les réussites à court terme des programmes CCNAR. Un tel succès est ce qui permet vraisemblablement de prévoir des améliorations à plus long terme dans les résultats en matière d'emploi, y compris trouver et conserver un emploi correspondant aux capacités.

La théorie du changement illustrée à la Figure 6 comprend également un aperçu de l'approche ACS Plus de l'évaluation. L'ACS Plus examine comment les multiples facteurs identitaires des participantes potentielles peuvent se croiser et avoir une incidence sur l'expérience et les résultats d'une personne dans le cadre d'un programme. Nous analysons les neuf facteurs identitaires présentés à la Figure 6 et décrits plus en détail dans la section sur la méthodologie du rapport ci-dessous. Il est également important de noter que les résultats des participantes ne dépendent pas seulement de leurs propres caractéristiques et des impacts du programme, mais aussi des conditions structurelles et des aspects du contexte qui peuvent influencer la mise en œuvre et les résultats d'une intervention. Ceux-ci sont également inclus dans la Figure 6. Il s'agit des politiques publiques, des autres services et du marché du travail.

## DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE

### Données

La collecte de données quantitatives et qualitatives a été conçue pour s'harmoniser avec la théorie du changement du projet pilote et pour garantir la mesure de tous les résultats immédiats et intermédiaires ainsi que des facteurs identitaires individuels susceptibles d'avoir une incidence sur l'expérience et les résultats d'une personne dans le cadre d'un programme. Pour cette analyse, nous utilisons les données d'enquête des participantes au projet et les données recueillies auprès des FDS. Les données des groupes de discussion avec les participantes, tout comme les entrevues avec le personnel des FDS, fournissent des renseignements supplémentaires pour l'interprétation de l'analyse quantitative et pour la mise en œuvre et la prestation du programme. Les rapports mensuels de chaque intervention résumant les activités, les défis et les réussites du projet, ainsi que les données administratives individuelles des participantes au projet – y compris la participation aux activités du programme – recueillies par les FDS partenaires, sont communiqués à la SRSA de façon continue et sont utilisés dans l'analyse.



Les participantes au projet de recherche ont été invitées à répondre à quatre enquêtes en ligne :

- Une enquête de référence, juste après avoir rejoint le projet pilote;
- Une première enquête de suivi, entre trois et cinq mois après l'enquête de référence<sup>30</sup>;
- Une deuxième enquête de suivi, trois mois après la première enquête de suivi;
- Une troisième enquête de suivi, 12 mois après avoir rejoint le projet pilote.

Dans le cadre du présent rapport, l'analyse porte sur les participantes au projet qui ont répondu à l'enquête de référence au plus tard le 31 décembre 2022. Le Tableau 19 présente la ventilation des 3 563 participantes au projet pilote, soit 2 267 participantes dans le groupe programme et 1 296 dans le groupe témoin. Toutes les données d'enquête disponibles sont utilisées dans l'analyse<sup>31</sup>. Par conséquent, l'échantillon de participantes dont les données sont utilisées pour l'analyse des résultats au moment de la première enquête de suivi diffère de l'échantillon pour l'analyse au moment de la deuxième enquête de suivi, qui diffère également de l'échantillon pour l'analyse au moment de la troisième enquête de suivi<sup>32</sup>.

**Tableau 19 Participation au projet pilote CCNAR**

	Tous	Modèle A		Modèle B					Modèle C			Modèle D	
		SÉO	CECM	ACCES	Achév	ISANS	CECM	YWCA	Achév	MOSAIC	OFE	YWCA	ISANS
Nombre de participantes du groupe programme	2267	247	360	255	266	171	172	134	149	71	261	111	70
Nombre de membres du groupe témoin	1296	165	354	228	197	127	125	S.O.	S.O.	S.O.	100	S.O.	S.O.
Nombre total de participantes au projet pilote	3563	412	714	483	463	298	297	134	149	71	361	111	70

<sup>30</sup> Le moment de la première enquête de suivi varie selon l'intervention, et il a été déterminé en fonction de la durée des activités de chaque intervention dans le cadre du programme. Cette enquête mesure les résultats immédiatement après la fin de la plupart des activités du programme.

<sup>31</sup> Au 31 décembre 2022, il y avait trop peu d'observations tirées des enquêtes de suivi du modèle D d'ISANS pour que l'on puisse examiner les résultats et les impacts du programme.

<sup>32</sup> Les taux de réponse à l'enquête (dans l'ensemble et par intervention) sont présentés dans le Tableau 31 de l'annexe A.

Nous avons mené 23 groupes de discussion virtuels et huit entrevues auprès d'un total de 152 personnes :

- Onze groupes de discussion et quatre entrevues auprès de 78 participantes à l'automne 2020;
- Trois groupes de discussion et une entrevue auprès de 15 participantes qui étaient au chômage au moment de l'enquête de suivi à 12 mois à l'hiver 2021;
- Trois groupes de discussion auprès de 26 mères d'enfants de moins de cinq ans à l'automne 2022;
- Deux groupes de discussion auprès de 10 participantes qui s'étaient inscrites à un programme d'éducation sanctionné ou à un autre programme d'aide à la recherche d'emploi, après avoir rejoint le projet pilote, à l'hiver 2022;
- Quatre groupes de discussion et trois entrevues auprès de 23 membres du groupe témoin à l'été 2022.

Les membres du personnel des FDS de toutes les interventions ont participé à des entrevues annuelles au cours desquelles ils ont communiqué des renseignements sur la mise en œuvre, les résultats, les leçons apprises, les défis et les réussites en lien avec le projet pilote CCNAR. Onze entrevues en ligne ont été menées auprès de 30 membres du personnel en 2020. Des entrevues ont également été menées auprès de 29 et de 34 membres du personnel en 2021 et en 2022, respectivement.

## Méthodologie

L'évaluation du projet pilote utilise une approche à méthodes mixtes et est guidée par l'angle de l'ACS Plus, qui garantit que le processus d'évaluation est fondé sur la diversité et l'inclusion<sup>33</sup>. L'ACS Plus examine comment les multiples facteurs identitaires des participantes potentielles peuvent se croiser et avoir une incidence sur l'expérience et les résultats d'une personne dans le cadre d'un programme.

L'analyse quantitative présente d'abord des statistiques descriptives pour caractériser les participantes de chaque intervention. Ces statistiques fournissent une description des personnes qui ont accédé aux services du projet pilote et de la réussite du ciblage prévu du programme. Des

---

<sup>33</sup> Les données et la méthodologie sont examinées plus en détail dans SRSA (2022), SRSA (2021b) et SRSA (2019).

statistiques descriptives sur la participation au programme sont également présentées en complément de la description des modèles dans la section précédente.

Nous classons les résultats immédiats et intermédiaires de la théorie du changement du projet pilote dans trois domaines : l'adaptabilité professionnelle, l'emploi et l'au-delà de l'emploi. Tous les résultats immédiats sont mesurés lorsque les participantes rejoignent le projet pilote, et la plupart d'entre eux sont de nouveau mesurés lors des trois enquêtes de suivi. La plupart des résultats intermédiaires sont mesurés lorsque les participantes rejoignent le projet pilote et au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi<sup>34</sup>.

### *Changements dans les résultats*

Afin de déterminer dans quelle mesure et pour qui les programmes CCNAR ont bien fonctionné, nous examinons d'abord les changements moyens dans les résultats entre l'enquête de référence (avant l'intervention), la première, la deuxième et la troisième enquêtes de suivi. Nous évaluons si ces changements sont **statistiquement significatifs** à un niveau de 10 %, c'est-à-dire, s'il est peu probable qu'un changement soit dû uniquement au hasard. Toutes les participantes au groupe programme qui rejoignent le projet pilote sont incluses dans l'analyse, quelle que soit la proportion des activités des programmes auxquelles elles prennent réellement part. Cela signifie que certaines participantes qui n'ont reçu aucun service des programmes CCNAR (comme décrit dans la section [Participation aux activités de programme](#) du rapport) sont considérées comme des participantes<sup>35</sup>. Ainsi, les résultats sont interprétés comme des changements dans les résultats pour les participantes à qui on a offert des programmes CCNAR.

Étant donné qu'il existe plusieurs indicateurs pour bon nombre des résultats, nous examinons les changements dans 23 mesures immédiates et 6 mesures intermédiaires à plusieurs moments différents. Il est donc important de noter que nous évaluons 29 changements moyens dans les résultats pour chaque intervention, soit un total de 116 changements moyens, et que nous ne signalons que ceux qui sont statistiquement significatifs à un niveau de 10 %<sup>36</sup>.

Ces changements moyens dans les résultats peuvent souvent masquer des différences importantes entre les participantes ayant des facteurs identitaires différents. Dans notre analyse

---

<sup>34</sup> Certains résultats immédiats ne sont pas mesurés au moment de la troisième enquête de suivi, tandis que certains résultats intermédiaires ne sont pas mesurés au moment de l'enquête de référence. Les détails de chaque résultat sont présentés ci-dessous dans la section des résultats.

<sup>35</sup> Ce choix s'explique par le fait que le sous-groupe des participantes qui ont suivi tout ou partie du programme ne constitue pas un échantillon représentatif des participantes et que leurs résultats ne permettent pas de comprendre les résultats de services semblables s'ils étaient proposés à plus grande échelle.

<sup>36</sup> Les valeurs  $p$  sont ajustées pour tenir compte des vérifications d'hypothèses multiples dans chaque domaine de résultats. Des renseignements supplémentaires sont fournis sur demande.

de l'ACS Plus, nous examinons les changements moyens dans les résultats pour neuf sous-groupes d'intérêt décrits ci-dessous. Ces sous-groupes ont été choisis, car ils sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'expérience d'une personne dans le programme ainsi que sur ses impacts. Compte tenu de ces neuf sous-groupes d'intérêt, nous évaluons 1 480 changements moyens dans les résultats au sein des sous-groupes, et nous ne signalons que ceux qui sont statistiquement significatifs. Il est également important de noter que, lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les participantes présentant des facteurs identitaires différents ont pu avoir des niveaux initiaux différents en ce qui concerne les résultats qui nous intéressent. En effet, ces niveaux initiaux peuvent également être liés à la probabilité d'observer des augmentations au fil du temps, en particulier pour les résultats qui sont des variables nominales (c.-à-d. valeurs qui prennent la valeur 0 ou 1). Par exemple, si les femmes qui n'avaient pas de jeunes enfants lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote étaient également plus susceptibles d'avoir un emploi à ce moment-là, nous pourrions observer une augmentation moins prononcée de leur probabilité de travailler après avoir rejoint le projet pilote, comparativement aux femmes qui n'avaient pas de jeunes enfants à la maison. Les statistiques descriptives des neuf caractéristiques sont présentées à l'annexe A pour chaque intervention.

Sous-groupes	Raisonnement
Enfants de moins de cinq ans (oui/non)	Capacité à participer à la formation et à travailler compte tenu des éventuelles contraintes liées à la garde d'enfants
Âge (moins de 40 ans/plus de 40 ans)	Corrélation avec la probabilité d'avoir de jeunes enfants et une expérience de travail antérieure
Temps passé au Canada (moins d'un an/plus d'un an)	Distance par rapport au marché du travail (probabilité d'une expérience de travail au Canada, réseaux sociaux, etc.)
Catégorie d'immigration (demandeuse principale – catégorie économique/autre)	Distance par rapport au marché du travail
Confiance dans l'utilisation de l'anglais ou du français au moment de l'enquête de référence (élevée/faible)	Distance par rapport au marché du travail/compétences
Expérience de travail au Canada (oui/non)	Distance par rapport au marché du travail

Sous-groupes	Raisonnement
Employée au moment de l'enquête de référence (oui/non)	Distance par rapport au marché du travail et capacité à participer pleinement à la formation
Niveau initial des compétences essentielles (modèle B uniquement; élevé/faible)	Distance par rapport au marché du travail/compétences
Niveau initial d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière (élevé/faible)	Distance par rapport au marché du travail

L'analyse quantitative des résultats des interventions sans groupe témoin ne portera que sur les changements moyens et les changements des sous-groupes dans les résultats au fil du temps. Pour les interventions avec un groupe témoin, nous estimons les impacts moyens et hétérogènes des programmes, comme il est décrit dans la section suivante.

### Impacts

L'effet du programme ne peut pas être déterminé à l'aide d'une simple comparaison des résultats d'une participante avant et après sa participation au programme. Un scénario contrefactuel approprié est nécessaire : ce qui serait arrivé aux participantes si on ne leur avait pas offert de participer au programme<sup>37</sup>. Le scénario contrefactuel étant par nature inobservable, il est estimé à l'aide des résultats des participantes au groupe témoin qui ont les mêmes caractéristiques que celles du groupe programme, à l'exception du fait qu'elles n'ont pas participé aux programmes CCNAR. Pour garantir cette similitude, les participantes potentielles de six interventions ont été assignées de manière aléatoire au groupe programme ou au groupe témoin. Ces interventions sont le modèle A de la SÉO-Ottawa<sup>38</sup>, les modèles A et B de Compétences mondiales, le modèle B

<sup>37</sup> Par exemple, certaines participantes au programme pourraient avoir obtenu la même amélioration dans leurs résultats au cours de cette période, même sans le programme. Cela est particulièrement vrai pour les participantes aux programmes CCNAR, car si elles n'y avaient pas eu accès, elles auraient pu accéder à d'autres programmes de recherche d'emploi, dans certains cas semblables, offerts par le même FDS ou par d'autres organismes.

<sup>38</sup> Les participantes au programme de la SÉO-Toronto ont également été assignées de manière aléatoire entre le groupe programme et le groupe témoin. Cependant, les membres du groupe témoin ont bénéficié des programmes CCNAR de la part du personnel du projet. Par conséquent, leurs résultats ne constituent pas un scénario contrefactuel valable. Les données de leur groupe témoin ne sont donc pas utilisées dans ce rapport et, après que cette divergence par rapport à la mise en œuvre prévue a été révélée, toutes les participantes potentielles qui ont décidé de continuer ont été affectées au groupe programme.

d'Achève et d'ISANS, et le modèle C d'OFÉ. Les différences entre les résultats du groupe programme et du groupe témoin après les programmes CCNAR peuvent être attribuées de manière fiable aux programmes et interprétées comme des impacts<sup>39,40</sup>. Comme pour les changements dans l'analyse des résultats, toutes les participantes au groupe programme qui rejoignent le projet pilote sont incluses dans l'analyse, quelle que soit la proportion des activités des programmes auxquelles elles prennent réellement part. Par conséquent, les impacts que nous mesurons sont les impacts de l'offre de programmes CCNAR.

Pour le modèle B d'ACCES, on a choisi de mettre en œuvre un plan de recherche avec un groupe témoin non aléatoire. Les membres du groupe témoin ont été sélectionnés pour garantir qu'elles présentaient des caractéristiques observables semblables à celles des participantes du groupe programme<sup>41</sup>. En plus de l'admissibilité de base (s'identifier comme une nouvelle arrivante racisée), ACCES a également tenu compte de la durée de séjour au Canada (dans les cinq ans), du niveau d'anglais (NCLC 7 et plus), du niveau de scolarité (diplôme collégial ou universitaire), et du fait d'être disponible pour la durée du programme et de ne pas être en formation ou en emploi à temps plein. La méthodologie utilisée pour l'analyse des impacts du

---

<sup>39</sup> Bien qu'il soit peu probable qu'il y ait d'importantes différences dans les caractéristiques observables entre les groupes programme et témoin dans un grand échantillon, il reste possible d'observer des déséquilibres mineurs entre les deux groupes par simple hasard. Pour améliorer la précision, nous appliquons un ajustement par régression en incluant les caractéristiques de référence déséquilibrées comme covariables lors de l'estimation des impacts. Une autre solution pour examiner les différences dans les résultats après l'intervention consiste à utiliser des estimateurs dans les doubles différences (examen des différences dans les changements dans les résultats avant et après l'intervention). Pour les échantillons où nous constatons des déséquilibres dans les profils des membres des groupes programme et témoin au moment de l'enquête de référence, nous constatons que les impacts ajustés par régression sont semblables aux estimations des doubles différences.

<sup>40</sup> Notre riche ensemble de mesures de résultats est regroupé dans six domaines (quatre immédiats et deux intermédiaires) selon l'idée que les éléments d'un domaine mesurent un facteur commun sous-jacent. L'analyse met à l'essai les impacts du programme sur de multiples résultats dans chaque domaine. Ces tests statistiques ont toujours une chance aléatoire d'indiquer un résultat statistiquement significatif alors qu'il n'y en a pas en réalité. L'exécution de plusieurs tests pour chaque résultat dans un domaine augmente les chances d'obtenir au moins un résultat invalide. Nous corrigeons cette inférence multiple dans un domaine pour chaque intervention et enquête de suivi séparément. La signification statistique des estimations des impacts est exprimée avec une valeur  $p$  ajustée (Westfall et Young, 1993). Dans l'analyse de régression de l'hétérogénéité, nous utilisons la méthode de Benjamini et Hochberg (1995), comme le recommandent Fink, McConnell et Vollmer (2014).

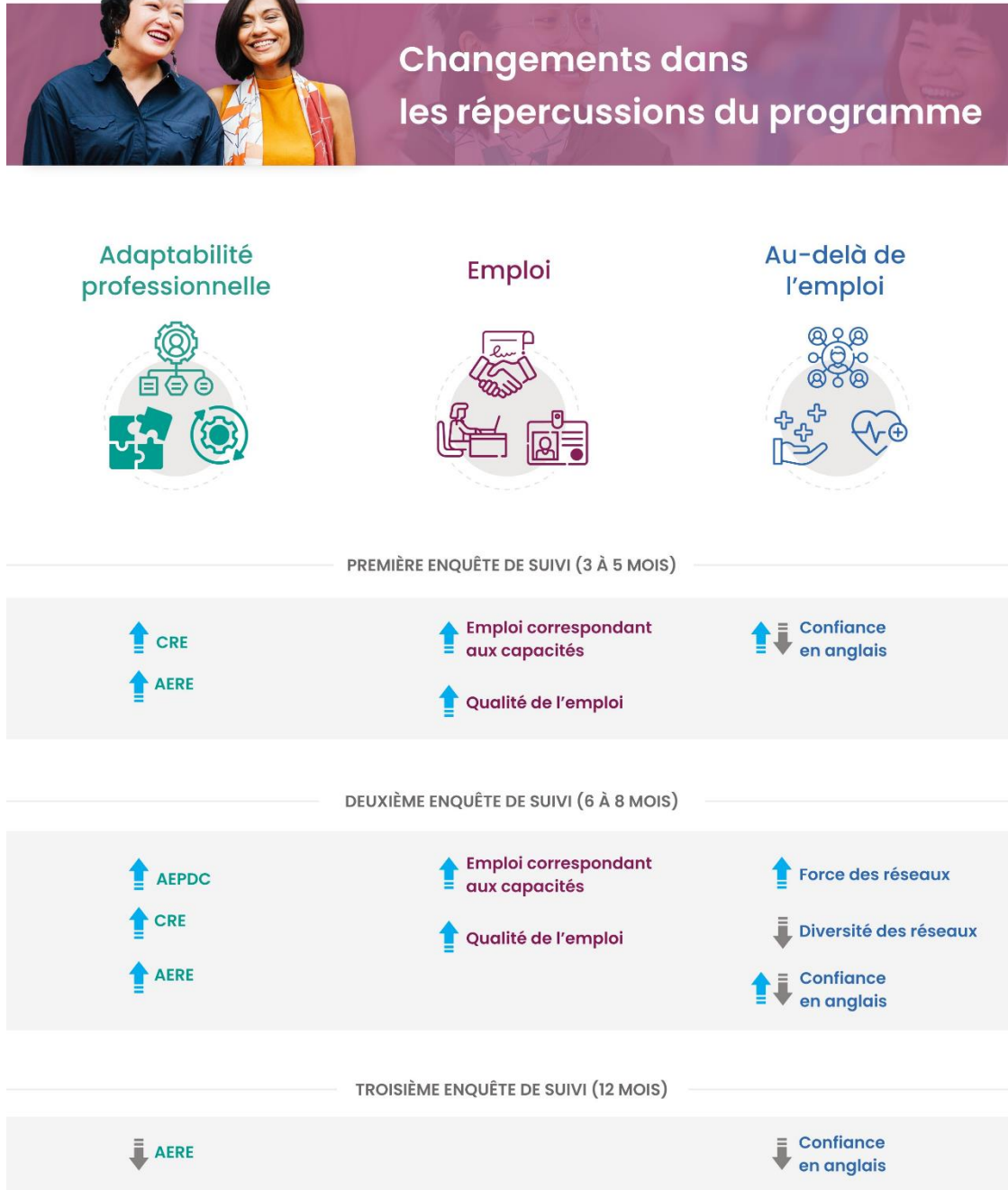
<sup>41</sup> Les membres du personnel du modèle B d'ACCES ont commencé à recruter des participantes au programme en novembre 2019, mais n'ont commencé à recruter des membres du groupe témoin qu'en juillet 2020. Le plan de recrutement initial du groupe témoin prévoyait que la répartition entre les participantes au groupe programme et les participantes au groupe témoin serait fondée 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 réviser sa stratégie de recrutement des membres du groupe comparaison. L'analyse du modèle B d'ACCES est fondée sur les membres du groupe programme et du groupe témoin recrutées à partir de juillet 2020, car nous soupçonnons des différences dans les résultats sur le marché du travail des membres du groupe programme recrutées avant juillet 2020.

modèle B d'ACCES est l'appariement par scores de propension avec estimation par méthode des doubles différences.

Il est important de noter qu'étant donné que les groupes témoin, tant ceux qui ont été constitués de façon aléatoire que ceux d'ACCES, avaient accès à d'autres programmes de formation en recherche d'emploi et en préparation à l'emploi pendant le projet pilote, nous sommes en mesure d'estimer uniquement les impacts supplémentaires des programmes spécialisés pour les nouvelles arrivantes racisées offerts dans le cadre du projet pilote CCNAR par rapport à l'accès à d'autres programmes et non par rapport à l'absence totale de services. Nous évaluons les impacts pour 22 résultats à l'aide des données des première, deuxième et troisième enquêtes de suivi, pour un total de 757 impacts estimés, et nous ne rapportons que ceux qui sont statistiquement significatifs.

La Figure 7 présente un résumé de tous les impacts statistiquement significatifs des interventions du projet pilote CCNAR.

Figure 7 Impacts du projet pilote CCNAR





Notre analyse d'impacts de l'ACS Plus examine l'intersectionnalité des facteurs identitaires dans leurs effets sur les impacts des programmes CCNAR. Pour les interventions avec un groupe témoin constitué de manière aléatoire, on procède en faisant interagir une variable nominale pour chaque facteur et en l'attribuant au groupe programme dans une analyse de régression<sup>42</sup>. Cette analyse est importante, car certaines des caractéristiques d'intérêt sont corrélées et, par conséquent, il est impossible de déterminer quelle caractéristique détermine un résultat particulier d'un sous-groupe. Par exemple, si la probabilité d'avoir des enfants de moins de cinq ans est positivement corrélée avec le fait d'avoir 40 ans ou moins et que nous constatons des changements dans les résultats statistiquement significatifs pour les deux sous-groupes, il est impossible de déterminer si, par exemple, il existe également un changement statistiquement significatif pour les femmes de 40 ans ou moins sans enfant en bas âge. Nous étudions 1 480 impacts hétérogènes et n'indiquons que ceux qui sont statistiquement significatifs<sup>43</sup>.

### *Analyse qualitative*

Les échanges des groupes de discussion et les entrevues ont été enregistrés et transcrits avec le consentement des participantes. À l'aide de NVivo 12, nous avons codé les transcriptions de ces groupes de discussion et de ces entrevues, ainsi que les rapports d'avancement mensuels pour chaque intervention et les réponses aux questions ouvertes des enquêtes, en utilisant un livre de codes dérivé des questions de recherche, des groupes de discussion et des entrevues, et des tendances émergentes. Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique afin de dégager des tendances importantes dans les données, qui ont ensuite été catégorisées en thèmes, puis revues et affinées en rétablissant des liens entre des thèmes semblables. Les données qualitatives sont également utilisées pour étayer et expliquer les résultats quantitatifs, le cas échéant. Toutes les citations utilisées dans ce rapport ont été traduites librement de l'anglais sauf pour SÉO.

**En raison des différences dans la conception et la mise en œuvre des interventions entre les FDS, leurs populations cibles et les conditions locales, l'évaluation est menée à trois niveaux interdépendants, soit le niveau de l'intervention, le niveau du modèle et le niveau global du projet.** L'analyse quantitative est effectuée au niveau de l'intervention et au niveau du modèle (le cas échéant), tandis que la majeure partie de l'analyse qualitative est effectuée au niveau du modèle. Les résultats quantitatifs et qualitatifs sont ensuite consolidés pour éclairer les constatations globales au niveau du projet. **Le projet pilote CCNAR n'a pas été conçu pour déterminer les impacts de certaines activités du programme. Les interventions**

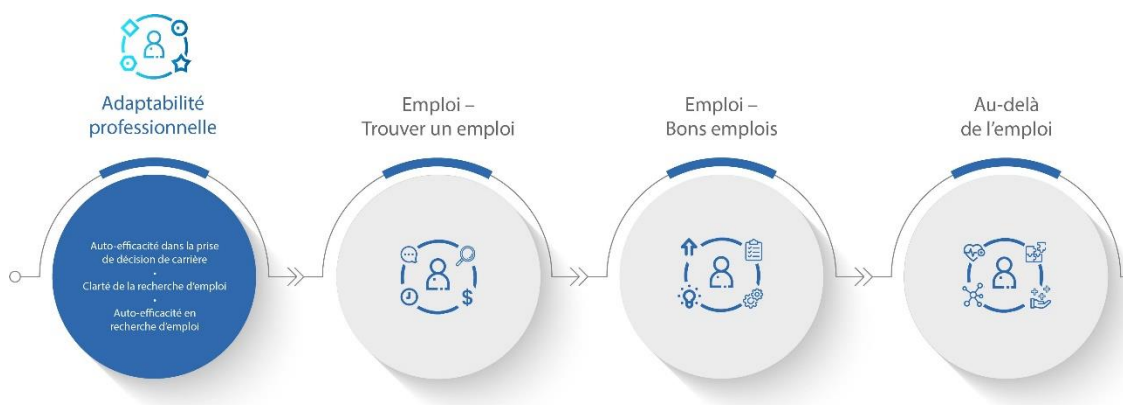
---

<sup>42</sup> Nous n'effectuons pas cette analyse pour le modèle B d'ACCES, car il existe des différences au moment de l'enquête de référence dans les caractéristiques d'intérêt entre le groupe programme et le groupe témoin non constitué de manière aléatoire.

<sup>43</sup> Comme pour l'analyse des impacts moyens, les valeurs  $p$  sont ajustées pour tenir compte des vérifications d'hypothèses multiples dans chaque domaine de résultats. Des renseignements supplémentaires sont fournis sur demande.

**du projet pilote CCNAR offrent une approche holistique des programmes.** Les activités, comme la rédaction d'un curriculum vitae ou le jumelage emploi-travailleuse, n'ont pas été élaborées ni mises en œuvre de manière isolée. Par conséquent, les résultats ne peuvent être attribués à une activité en particulier, car ils dépendent des autres activités reçues au cours du programme. De plus, les comparaisons entre les modèles devraient toujours tenir compte du fait que, pour la prestation des services, les modèles ciblaient des femmes à différentes distances initiales par rapport au marché du travail, avec différentes caractéristiques et confrontées à différents obstacles à l'emploi. Les modèles ont également été mis en œuvre dans différentes localités présentant des conditions économiques différentes. Pour ces raisons, le rapport ne compare pas le succès des interventions ou des modèles séparément.

## ADAPTABILITÉ PROFESSIONNELLE



L'adaptabilité professionnelle signifie « les ressources psychosociales pour faire face à l'évolution du travail et des conditions de travail » (Savickas et Savickas, 2017, p. 11). Les programmes d'emploi, y compris les interventions du projet pilote CCNAR, sont conçus pour améliorer l'adaptabilité professionnelle des participantes afin de les préparer à entrer sur le marché du travail canadien et à trouver un emploi correspondant à leurs capacités. Nous utilisons trois indicateurs de l'adaptabilité professionnelle autodéclarée, soit l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, la clarté de la recherche d'emploi et l'auto-efficacité en recherche d'emploi. Chacune de ces échelles psychométriques mesure la planification de carrière ou le comportement de recherche d'emploi qui est associé aux étapes menant à des résultats en matière d'emploi correspondant aux capacités. Ces mesures sont des précurseurs d'un emploi correspondant aux capacités, selon un modèle de décision de carrière fondé sur la théorie cognitive sociale (Zikic et Saks, 2009).

Nous nous attendons à ce que les programmes CCNAR améliorent les compétences des participantes à recueillir des renseignements sur les professions, à s'autoévaluer adéquatement et à planifier leur avenir, qui sont toutes des composantes de l'échelle de l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière (AEPDC). L'amélioration de l'AEPDC contribue grandement à clarifier la façon de mener une recherche d'emploi (clarté de la recherche d'emploi, ou CRE) en fonction d'un plan de carrière adapté au Canada. En outre, les programmes CCNAR ont permis aux participantes de mieux comprendre le marché du travail canadien, ce qui a amélioré leur niveau de clarté de la recherche d'emploi. L'amélioration de l'AEPDC et de la CRE conduira également à une meilleure planification et à une plus grande confiance en soi dans la recherche d'un emploi correspondant aux capacités (auto-efficacité en recherche d'emploi, ou AERE). Puisqu'il peut s'écouler plus d'un an avant que les nouvelles arrivantes trouvent un emploi correspondant à leurs compétences et à leur expérience, l'adaptabilité professionnelle est essentielle pour mesurer le succès à court terme du projet CCNAR. Un tel succès est ce qui permet vraisemblablement de prévoir des améliorations à plus long terme dans les résultats en matière d'emploi, y compris un emploi correspondant aux capacités.

## Principaux résultats

- Les programmes CCNAR comprennent une formation et des mesures de soutien individuel pour améliorer l'adaptabilité professionnelle des participantes.
- Les participantes ont trouvé les programmes pertinents et utiles pour améliorer leur adaptabilité professionnelle.
- Les participantes ont amélioré leur adaptabilité professionnelle, ce qui est important pour la transition vers un emploi correspondant à leurs capacités.
- Au cours de la même période, de nombreuses membres du groupe témoin ont bénéficié de services et de mesures de soutien semblables à ceux du groupe programme. Les membres du groupe témoin ont également constaté une amélioration de leur adaptabilité professionnelle après avoir rejoint le projet pilote.
- Dans l'ensemble, les augmentations au sein du groupe programme sont un peu plus importantes et surviennent plus tôt que celles dans le groupe témoin.
- Les améliorations de l'adaptabilité professionnelle sont généralement plus importantes au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi. Douze mois après que les participantes ont rejoint le projet pilote CCNAR, ces améliorations sont un peu moins importantes, mais elles restent positives pour la plupart des interventions.
- Nous observons des différences dans les changements des résultats pour les participantes ayant des facteurs identitaires différents. Pour certaines interventions, les participantes initialement les plus éloignées du marché du travail présentent des améliorations plus importantes dans leur adaptabilité professionnelle, tandis que pour d'autres interventions, c'est l'inverse.
- Nous observons des impacts positifs statistiquement significatifs du projet pilote CCNAR sur l'adaptabilité professionnelle pour certaines interventions. Toutefois, compte tenu des améliorations observées tant dans le groupe programme que dans le groupe témoin, nous constatons que les impacts des programmes CCNAR sur l'adaptabilité professionnelle sont moindres que les changements positifs observés dans les résultats.

## Auto-efficacité dans la prise de décision de carrière

L'adaptabilité professionnelle commence par l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, c'est-à-dire la croyance d'une personne en sa capacité de trouver de l'information et de prendre des décisions au sujet de sa carrière. **Selon l'intervention, la formation et les mesures de soutien individuel des programmes CCNAR permettent aux participantes d'acquérir des connaissances, des compétences et des techniques pour améliorer leur auto-efficacité dans la prise de décision de carrière.**

### Résultats obtenus par les participantes

**Les membres du personnel et les participantes aux modèles A et B ont expliqué qu'au cours du programme, les participantes ont appris à reconnaître et à valoriser les compétences et l'expérience qu'elles possédaient déjà, et ont appris comment ces compétences pouvaient être transférables à d'autres carrières ou à d'autres rôles.** Les participantes ont également indiqué que, grâce aux conseils du personnel du programme, elles ont appris à rechercher des postes qui correspondent à leurs compétences et à leurs intérêts.

Selon les membres du personnel et les participantes, les participantes aux modèles A, B et C ont appris à changer de carrière avec le soutien du personnel du programme. Les membres du personnel du programme du modèle B d'Achēv ont expliqué que les coachs de carrière aidaient les participantes qui souhaitaient changer de carrière à reconnaître les compétences qu'elles possédaient et à les comparer aux compétences décrites dans les exigences en matière de compétences du gouvernement du Canada selon les codes de la CNP. Ce processus a aidé les participantes à comprendre si elles possédaient les compétences nécessaires pour changer de carrière ou si elles devaient améliorer certaines compétences.

*« Quelques clientes souhaitaient se réorienter professionnellement vers un autre secteur d'activité, comme de la finance vers l'informatique, ou tout simplement vers un autre domaine. Je sais que les coachs de carrière ont tout d'abord vérifié leurs compétences essentielles et consulté les banques d'emplois afin de déterminer les compétences essentielles minimales requises et les niveaux à atteindre, ne serait-ce qu'à des fins de recherche. C'était vraiment un excellent outil pour celles qui pensent à changer de carrière. »* (Personnel du programme du modèle B d'Achēv)

Si les participantes ne pouvaient pas poursuivre la carrière souhaitée en raison de lacunes dans leurs compétences ou d'autres obstacles, elles choisissaient une autre profession. Par exemple, une participante au modèle B a expliqué comment elle a changé de carrière en appliquant ses compétences pertinentes dans le cadre de son nouveau rôle :

*« Mon domaine d'activité n'est pas très populaire en Nouvelle-Écosse, et il était difficile de trouver du travail. Le personnel du programme d'ISANS m'a encouragée à changer de perspective et à chercher des postes en dehors de l'industrie pharmaceutique, par exemple dans le marketing, domaine dans lequel j'avais une certaine expérience. J'ai pu trouver un emploi dans l'immobilier en mettant en valeur mes compétences en marketing. »* (Participante au modèle B d'ISANS)

Dans les enquêtes, les participantes ont été invitées à évaluer leur degré de confiance en leur capacité à accomplir 12 tâches distinctes liées à l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière. Notre indicateur de l'AEPDC est le pourcentage de participantes qui déclarent, en moyenne, être plus que « moyennement confiante » dans l'accomplissement de ces tâches<sup>44</sup>. Les participantes ont répondu à ces mêmes questions avant de rejoindre le projet pilote (au moment de l'enquête de référence) et lors de la première et de la deuxième enquêtes de suivi. L'AEPDC étant un précurseur de la clarté de la recherche d'emploi et de l'auto-efficacité en recherche d'emploi, elle n'a pas été mesurée au moment de la troisième enquête de suivi, soit 12 mois après que les participantes ont rejoint le projet pilote.

## Comment comprendre les données de cette section

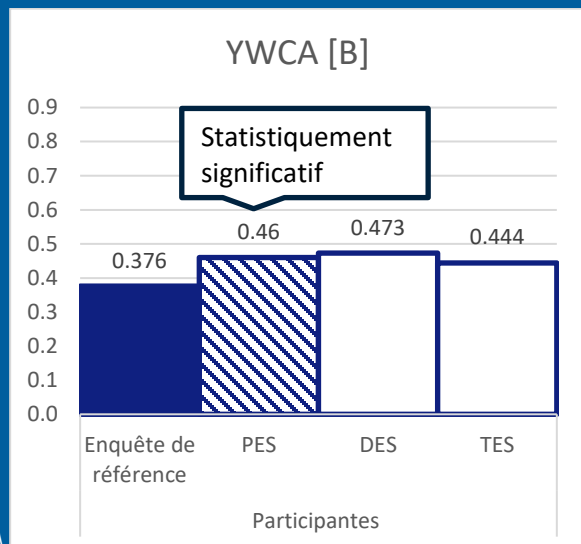
Nous utilisons des graphiques à barres et des graphiques linéaires pour présenter les valeurs moyennes des indicateurs de résultats au moment de chaque enquête, pour chaque intervention.

Dans les Figures, « PES », « DES » et « TES » signifient respectivement « première enquête de suivi », « deuxième enquête de suivi » et « troisième enquête de suivi ».

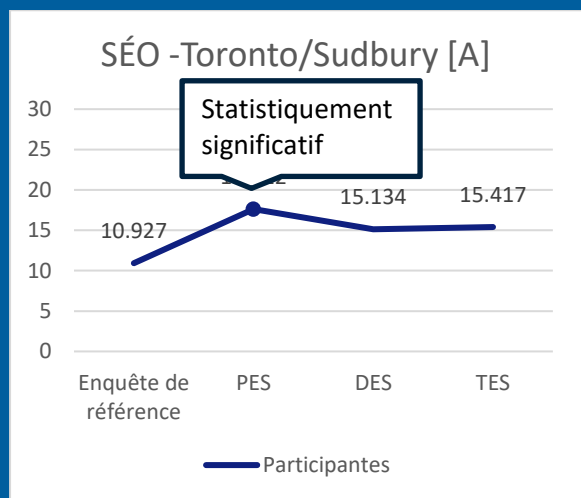
Dans les graphiques à barres, les valeurs au moment de l'enquête de référence (et de la première enquête de suivi pour certains résultats intermédiaires) sont représentées par la barre la plus à gauche, dont le remplissage est d'une couleur unie. Si le changement entre le moment de l'enquête de référence (ou la première enquête de suivi pour certains résultats intermédiaires) et le moment d'une enquête de suivi donnée pour un résultat donné est statistiquement significatif, la barre correspondante présente un motif rayé. S'il n'est pas statistiquement significatif, la barre est vide.

---

<sup>44</sup> Les répondantes pouvaient choisir entre « pas du tout confiante », « peu confiante », « moyennement confiante », « très confiante » et « parfaitement confiante ».



Dans les graphiques linéaires, si le changement entre le moment de l'enquête de référence et le moment d'une enquête de suivi donnée pour un résultat donné est statistiquement significatif, le point correspondant est indiqué par un cercle.

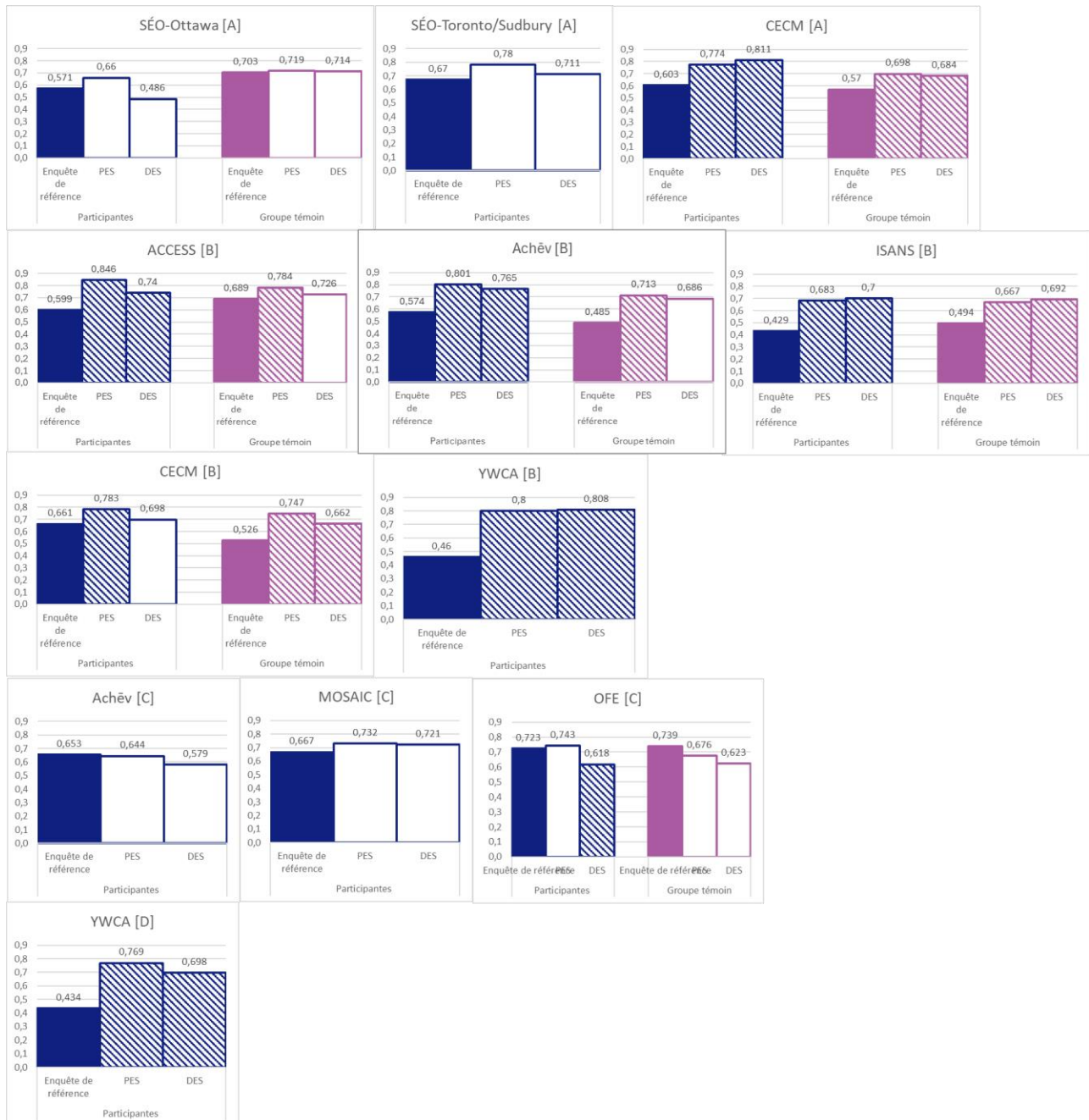


Immédiatement avant de rejoindre le projet pilote, les participantes au programme avaient, en moyenne, des niveaux relativement élevés d'AEPDC (voir la Figure 8). Entre 72,3 %<sup>45</sup> (modèle C d'OFÉ) et 43,4 % (modèle B d'ISANS) des participantes ont signalé des niveaux élevés d'AEPDC

<sup>45</sup> Toutes les moyennes provenant des données de l'enquête de référence sont rapportées pour l'échantillon de participantes qui ont répondu à la première enquête de suivi. L'échantillon diffère pour les deuxième et troisième enquêtes de suivi. Les moyens peuvent donc différer. Sauf indication contraire, les moyennes de ces différents échantillons sont très semblables.

lors de l'enquête de référence. Dans l'ensemble, les participantes aux modèles A et C ont rejoint le projet pilote avec des niveaux initiaux d'AEPDC plus élevés que celles aux modèles B et D. Ces statistiques correspondent au ciblage prévu du modèle A, à savoir des femmes relativement proches du marché du travail. De plus, comme le modèle C propose une formation propre à un secteur, les participantes avaient déjà indiqué leur profession et leurs secteurs d'intérêt avant de choisir de participer au programme. Cela peut expliquer leurs niveaux initialement élevés d'AEPDC.

**Figure 8** Changements moyens dans l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière



**En moyenne, les participantes à toutes les interventions du modèle B, tout comme celles du modèle A de Compétences mondiales et du modèle D de la YWCA, montrent une amélioration de la probabilité de déclarer un niveau élevé d'AEPDC entre le moment où**



**elles ont rejoint le projet pilote et celui de la première enquête de suivi.** Ces changements moyens sont importants et varient de 12,2 à 34,0 points de pourcentage (voir également la Figure 8). **Les résultats sont semblables au moment de la deuxième enquête de suivi.** Certains des changements moyens sont plus importants qu’au moment de la première enquête de suivi, tandis que d’autres le sont moins, et nous n’observons plus de changement pour le modèle B de Compétences mondiales. En outre, par rapport au moment de l’enquête de référence, nous constatons une diminution moyenne de 9,4 points de pourcentage de la probabilité de déclarer un niveau élevé d’AEPDC chez les participantes au modèle C d’OFE<sup>46</sup>.

Comme pour les niveaux d’AEPDC au moment de l’enquête de référence, ces résultats correspondent également à la conception et au contenu des modèles, le modèle B visant à aider les participantes à choisir une carrière en fonction de leurs compétences transférables à l’aide du cadre des compétences essentielles. En outre, étant donné les niveaux initialement élevés d’AEPDC des participantes aux modèles A et C, il y avait moins de place à l’amélioration.

**Les membres du personnel du programme et les participantes de tous les modèles ont expliqué que le programme aidait les participantes à trouver des renseignements sur la carrière qui les intéressait.** Par exemple, dans le modèle C, parce que les ateliers ont été élaborés dans le cadre d’un secteur propre axé sur la demande, les membres du personnel ont expliqué que les participantes étaient en mesure d’en apprendre davantage sur les tâches et les responsabilités liées aux carrières dans le secteur choisi et de déterminer les exigences et les étapes nécessaires pour obtenir un emploi dans ce secteur. Cependant, l’objectif du modèle C n’était pas d’aider les participantes à trouver des renseignements sur d’autres professions en dehors des secteurs particuliers associés au projet pilote. En participant à des placements professionnels, les participantes ont pu prendre des décisions éclairées pour continuer à exercer leur profession ou avoir la confiance nécessaire pour changer de carrière ou de rôle en utilisant les compétences qu’elles avaient acquises dans le cadre du programme.

*« Plusieurs possibilités se sont présentées à moi une fois le programme terminé. Il s’agissait d’un cours d’aide-diététicienne. Cela m’a aidé à voir plus loin. Je travaille dans le secteur de la santé, et cela me donne envie de devenir infirmière. Je suis également des cours pour devenir travailleuse de soutien. Le programme m’a redonné espoir et m’a permis de rêver plus grand. »* (Participante au modèle C d’Achèv)

Les participantes aux modèles A et B ont eu l’occasion de s’entretenir avec des personnes déjà employées dans leur domaine d’intérêt, ce qu’elles ont jugé utile, car elles ont pu se faire une idée de ce à quoi pourrait ressembler le milieu de travail et les exigences nécessaires pour entrer dans ce domaine. Les participantes ont également pu trouver des renseignements sur les

---

<sup>46</sup> Nous ne disposons d’aucune justification pour expliquer cette diminution.

programmes d'éducation ou de formation dans le domaine qui les intéressait. De plus, les membres du personnel du programme du modèle B ont expliqué que le cadre des compétences essentielles aidait les participantes à mieux comprendre leurs compétences et la façon dont elles correspondaient à celles de la profession qu'elles envisageaient d'exercer.

« Je crois donc que le modèle B, qui met l'accent sur les compétences essentielles et comprend un atelier sur la recherche d'emploi, a permis aux participantes de se rendre compte qu'elles pouvaient recadrer ce qu'elles avaient fait auparavant pour évoluer vers un nouveau domaine d'activités. Je crois que cela a permis aux participantes de mieux comprendre comment le faire. » (Membre du personnel du modèle B de Compétences mondiales)

## ACS Plus

Bien que nous ayons constaté des améliorations dans l'AEPDC pour la plupart des interventions, en moyenne, ces changements masquent souvent des différences importantes entre les femmes ayant des caractéristiques différentes lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. Comme pour les changements moyens indiqués ci-dessus, ces caractéristiques diffèrent également en fonction de l'intervention. **Au sein de chacune des interventions ainsi que dans leur ensemble, il n'y a pas de lien clair entre la distance initiale par rapport au marché du travail et les améliorations dans l'AEPDC.** Le Tableau 20 présente un résumé de ces résultats différentiels.

**Tableau 20** Changements dans l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière chez les participantes – ACS Plus

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 
Première enquête de suivi		Achèv [B] -0,176			Achèv [B] 0,240 Achèv [C] 0,286		CECM [A] 0,306 ACCES [B] 0,242 ISANS [B] 0,231 CECM [B] -0,271	YWCA [B] -0,277
Deuxième enquête de suivi	OFÉ [C] -0,214	CECM [B] 0,259 OFÉ [C] 0,259			OFÉ [C] 0,426 CECM [B] -0,271			

Les participantes au modèle C d'OFÉ qui sont au Canada depuis un an ou plus constatent moins d'améliorations dans l'AEPDC au moment de la deuxième enquête de suivi que les participantes qui étaient au Canada depuis moins d'un an lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. Cependant, les participantes au modèle B de Compétences mondiales et au modèle C d'OFÉ qui avaient une expérience professionnelle rémunérée au Canada lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote ont constaté une augmentation plus importante de l'AEPDC au moment de la deuxième enquête de suivi, comparativement à celles qui n'en avaient pas. L'inverse est vrai pour les participantes au modèle B d'Achève au moment de la première enquête de suivi.

Les participantes aux modèles B et C d'Achève et au modèle C d'OFÉ ayant de jeunes enfants à la maison constatent des augmentations plus importantes de l'AEPDC au moment de la première enquête de suivi (modèles d'Achève) et de la deuxième enquête de suivi (modèle C de l'OFÉ) comparativement aux femmes sans enfant en bas âge. Les participantes de plus de 40 ans lorsqu'elles ont rejoint le modèle B de Compétences mondiales constatent moins d'améliorations dans l'AEPDC que les participantes plus jeunes au moment de la deuxième enquête de suivi. Au moment de la première enquête de suivi, les participantes au modèle B de la YWCA dont les compétences essentielles initiales sont faibles constatent moins d'améliorations dans l'AEPDC comparativement à celles qui avaient des compétences initiales plus élevées.

Enfin, au moment de la première enquête de suivi, les participantes au modèle A de Compétences mondiales et au modèle B d'ACCES et d'ISANS qui avait initialement un faible degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais voient une plus grande amélioration dans l'AEPDC comparativement à celles qui avaient initialement un plus grand degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais, alors que l'inverse est vrai pour les participantes au modèle B de Compétences mondiales.

### *Résultats des groupes témoins*

**Les membres des groupes témoins ont déclaré avoir bénéficié de nombreux services de recherche d'emploi et de services liés à l'emploi semblables à ceux offerts dans le cadre des programmes CCNAR et, par conséquent, bon nombre d'entre eux ont également constaté une amélioration de leur auto-efficacité dans la prise de décision de carrière au cours de la même période.** Au moment de l'enquête de référence, les membres du groupe témoin de plusieurs interventions présentaient des niveaux d'AEPDC semblables à ceux de leurs homologues du groupe programme. Dans d'autres, en revanche, la proportion de personnes déclarant un niveau élevé d'AEPDC était plus élevée ou moins élevée. La Figure 8 présente ces pourcentages. Ces différences sont importantes, car si la moyenne initiale est plus élevée, il y a moins de place à l'amélioration (le maximum étant de 100 %).

Au moment de la première enquête de suivi, nous constatons une amélioration moyenne de la probabilité de déclarer un niveau élevé d'AEPDC pour tous les groupes témoins, à l'exception du modèle A de la SÉO-Ottawa et du modèle C d'OFÉ. L'ampleur des améliorations moyennes de la

plupart des groupes témoins est semblable à celle de leur groupe programme respectif, comme on peut le voir à la Figure 8 présente. Cependant, l'augmentation dans le groupe témoin du modèle B d'ACCES est plus faible que l'augmentation moyenne de son groupe programme. Le groupe témoin du modèle B d'ACCES était plus susceptible de déclarer un niveau élevé d'AEPDC au moment de l'enquête de référence, ce qui peut expliquer en partie cette augmentation plus faible. De plus, l'augmentation de la probabilité de déclarer un niveau élevé d'AEPDC est plus importante pour le groupe témoin du modèle B de Compétences mondiales par rapport à son groupe programme. Cela correspond également au fait que le groupe témoin du modèle B de Compétences mondiales avait initialement des niveaux plus faibles d'AEPDC.

**Au moment de la deuxième enquête de suivi, nous continuons à observer des améliorations moyennes dans l'AEPDC pour les groupes témoins du modèle B d'Achēv et d'ISANS, et des modèles A et B de Compétences mondiales. Toutefois, ces améliorations sont moins importantes que celles du groupe programme.**

Quelques membres des groupes témoins du modèle A de Compétences mondiales et du modèle B d'ACCES indiquent qu'elles ont pu trouver de l'information sur les programmes d'éducation dans leur domaine d'intérêt, une composante de l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, grâce aux services qu'elles ont reçus. Une membre du groupe témoin du modèle B d'ACCES pensait que le fait de s'inscrire à des programmes d'éducation l'aiderait à se préparer au marché du travail. D'autres membres du groupe témoin du modèle B d'ACCES et de Compétences mondiales ont expliqué que le personnel les avait aidées à déterminer les compétences transférables qu'elles possédaient ou les compétences qu'elles devaient améliorer pour poursuivre la carrière qu'elles avaient entreprise dans leur pays d'origine.

## *Impacts*

Compte tenu de ces améliorations moyennes en matière d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, tant dans le groupe programme que dans le groupe témoin, il n'est pas surprenant que nous ne trouvions pas beaucoup d'impacts statistiquement significatifs du programme sur ce résultat<sup>47</sup>. **Les seuls impacts moyens statistiquement significatifs du programme sur l'AEPDC proviennent du modèle A de Compétences mondiales au moment de la deuxième enquête de suivi, où nous constatons que le programme augmente la probabilité de déclarer un niveau élevé d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière** de 12,6 points de pourcentage. De plus, lorsque nous appliquons l'angle de l'ACS Plus et examinons les impacts hétérogènes des programmes sur l'AEPDC, nous ne constatons pas non plus d'impacts différentiels.

---

<sup>47</sup> Étant donné les déséquilibres dans l'AEPDC entre le groupe programme et le groupe témoin du modèle B d'ACCES au moment de l'enquête de référence, nous ne sommes pas en mesure d'estimer de manière fiable les impacts du modèle B d'ACCES pour ce résultat.

## Clarté de recherche d'emploi

L'amélioration de l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière contribue grandement à clarifier la façon de mener une recherche d'emploi. Outre l'amélioration de l'AEPDC des participantes après leur participation au programme, nous constatons également une amélioration de leur niveau de clarté de la recherche d'emploi.

### *Résultats obtenus par les participantes*

**Selon le personnel du programme et les participantes des quatre modèles, le programme a aidé les participantes à mieux comprendre leurs options et leurs objectifs de carrière.** Par exemple, les membres du personnel du programme du modèle B d'Achève ont indiqué que les mesures de soutien individuels avec des accompagnateurs aidaient les participantes à établir des objectifs à court et à long terme et à élaborer des plans d'action clairs pour atteindre ces objectifs. Dans le modèle B d'ACCES, les membres du personnel du programme ont noté qu'une activité dans laquelle les participantes réfléchissent à leurs objectifs de carrière les a aidées à explorer leurs options de carrière et à déterminer les étapes à suivre pour atteindre leurs objectifs de carrière.

*« Nous avons également vu des participantes qui avaient fixé leurs objectifs bien en deçà de ce qu'ils devraient être en raison des conseils qu'elles avaient reçus dans leur collectivité et des idées fausses courantes au sujet des possibilités d'emploi. Il est donc possible d'adapter sa carrière en fonction de ses horizons et des types d'emplois que l'on peut explorer. »* (Personnel du modèle B d'ACCES)

Un membre du personnel du modèle B de la YWCA a indiqué que lors de la présentation d'un portfolio de compétences essentielles, une participante a déclaré que l'atelier de trois semaines l'avait aidée à reconnaître ses compétences et son expérience. Elle s'est donc rendu compte qu'elle ne voulait pas poser sa candidature à des postes administratifs, le type d'emploi qu'elle pensait pouvoir obtenir auparavant, mais qu'elle avait les compétences nécessaires pour être agente immobilière ou gestionnaire immobilière, comme elle l'avait été avant de s'installer au Canada.

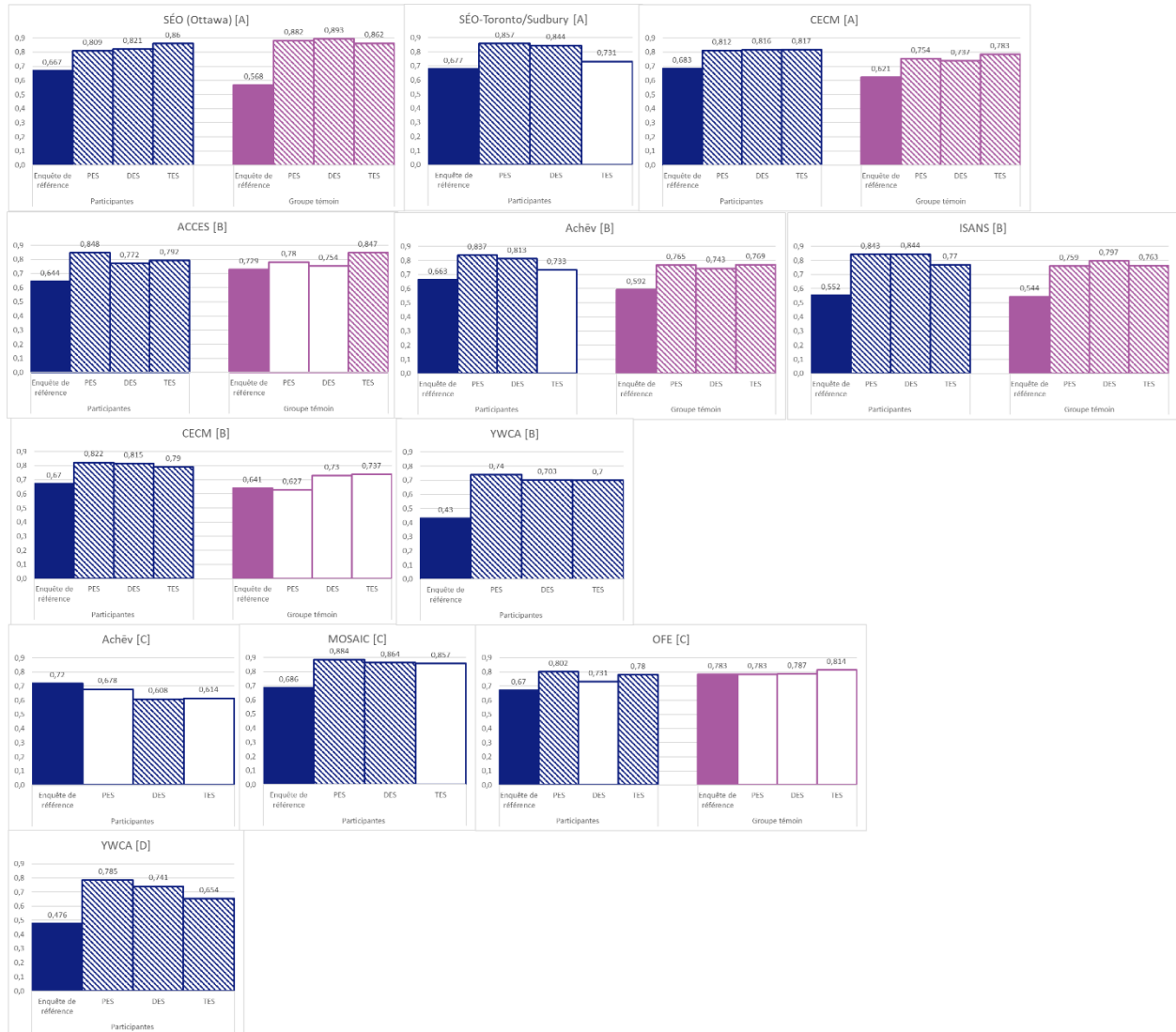
De même, une autre participante au modèle B de la YWCA a affirmé que le fait de réaliser son portfolio lui avait rappelé les compétences qu'elle pouvait apporter aux employeurs : *« Il m'est arrivé d'oublier mes points forts pendant la recherche d'emploi (en raison de la déception d'avoir été rejetée) jusqu'à ce que j'aie l'occasion de constituer mon portfolio de compétences essentielles. »* (Participante au modèle B d'YWCA)

À partir des données de l'enquête, on a demandé aux répondantes si elles étaient d'accord ou non avec trois énoncés concernant la clarté de la recherche d'emploi. Notre indicateur de la CRE est

le pourcentage de participantes qui déclarent que, en moyenne, elles sont plus que neutres (« d'accord » ou « tout à fait d'accord ») en ce qui concerne les énoncés relatifs à la clarté de la recherche d'emploi.

Même avant de rejoindre le projet pilote, les participantes ont fait état de niveaux assez élevés de clarté de la recherche d'emploi, comme le montre Figure 9, bien qu'il y ait d'importantes variations entre les interventions. En général, les modèles destinés aux participantes initialement plus éloignées du marché du travail présentent une clarté de la recherche d'emploi initiale plus faible. Par exemple, seuls 47,6 % des participantes au modèle D de la YWCA et 43,0 % des participantes au modèle B de la YWCA déclarent avoir des niveaux élevés de clarté de la recherche d'emploi au moment de l'enquête de référence, contre 68,3 % pour le modèle A de Compétences mondiales, et 66,7 % pour le modèle A de la SÉO-Ottawa et 67,7 % pour le modèle A de la SÉO-Toronto/Sudbury. Bien que le modèle C cible des femmes initialement assez éloignées du marché du travail, leur niveau initial en matière de clarté de la recherche d'emploi est assez élevé, en particulier pour le modèle C d'Achève, dont 72,0 % des participantes disaient avoir des niveaux élevés de clarté de la recherche d'emploi au moment de l'enquête de référence. Comme pour l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, les niveaux initialement élevés de clarté de la recherche d'emploi des participantes au modèle C peuvent s'expliquer par la conception du modèle, les participantes ayant déjà déterminé le type d'emploi (professions et secteurs) d'intérêt avant de choisir de participer au programme.

**Figure 9** Changements moyens dans la clarté de la recherche d'emploi



**En moyenne, les participantes à toutes les interventions, à l'exception du modèle C d'Achèv, montrent des améliorations dans la clarté de la recherche d'emploi au moment de la première enquête de suivi.** Ces améliorations sont présentées à la Figure 9 et sont généralement importantes. Elles sont cependant encore plus importantes pour les interventions pour lesquelles les participantes ont commencé le programme avec les niveaux les plus bas au moment de l'enquête de référence (les modèles B et D de la YWCA). Par exemple, en moyenne, la probabilité qu'une participante au modèle B de la YWCA fasse état d'un niveau élevé de clarté de la recherche d'emploi augmente de 31,0 points de pourcentage au moment de la première enquête de suivi. Étant donné que, en moyenne, les participantes au modèle C d'Achèv

ont rejoint le programme avec un niveau élevé de clarté de la recherche d'emploi, il y a moins de place à l'amélioration, ce qui peut expliquer l'absence d'augmentations moyennes statistiquement significatives. De plus, le personnel et les participantes au modèle C d'Achēv ont noté que certaines participantes ont choisi de ne pas continuer dans le secteur des soins aux personnes âgées parce qu'elles n'avaient pas d'attentes claires quant aux exigences et aux responsabilités du secteur lorsqu'elles ont rejoint le programme. Par exemple, une participante a expliqué qu'elle avait dû quitter son poste dans le secteur des soins aux personnes âgées en raison des impacts émotionnels inattendus de son travail. Le personnel du programme a indiqué que d'autres participantes avaient mis fin prématurément à leur placement professionnel en raison de leur incapacité à faire face aux exigences physiques du travail.

Tout comme les résultats obtenus au moment de la première enquête de suivi, **la plupart des interventions montrent également des améliorations statistiquement significatives du niveau moyen de clarté de la recherche d'emploi au moment de la deuxième enquête de suivi**. L'ampleur de ces résultats est semblable ou légèrement inférieure à celle observée lors de la première enquête de suivi. Contrairement aux résultats de la première enquête de suivi, le modèle C d'OFÉ ne montre aucune amélioration moyenne au moment de la deuxième enquête de suivi, et les résultats du modèle C d'Achēv sont négatifs et statistiquement significatifs, bien qu'ils soient de moindre ampleur et non statistiquement significatifs au moment de l'enquête de suivi après 12 mois.

**Douze mois après avoir rejoint le projet pilote, le nombre d'interventions présentant des améliorations statistiquement significatives en matière de clarté de la recherche d'emploi est plus faible, en moyenne, par rapport au moment de l'enquête de référence, même si ce nombre est encore important** (modèle A de Compétences mondiales et de la SÉO-Ottawa, modèle B d'ACCES, d'ISANS, de Compétences mondiales et de la YWCA, modèle C d'OFÉ [qui n'était pas significatif au moment de la deuxième enquête de suivi], et modèle D de la YWCA). L'ampleur de ces améliorations est semblable à celles observées au moment de la deuxième enquête de suivi, certaines légèrement plus faibles et d'autres légèrement plus élevées.

### ACS Plus

Comme pour les améliorations de l'AEPDC mentionnées ci-dessus, en moyenne, pour la plupart des interventions, nous constatons également des améliorations dans la clarté de la recherche d'emploi. Cependant, là encore, ces changements moyens peuvent masquer des différences importantes pour les femmes présentant des caractéristiques différentes au moment de rejoindre le programme pilote. Le Tableau 21 résume ces changements différentiels.



**Tableau 21** Changements dans la clarté de la recherche d'emploi pour les participantes – ACS Plus

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 
Première enquête de suivi			CECM [A] -0,166	CECM [A] -0,150	OFE [C] 0,157	YWCA [D] -0,218	CECM [A] 0,137	
				CECM [B] -0,256			Achèv [B] 0,184	
				YWCA [B] 0,188			CECM [B] 0,193	
Deuxième enquête de suivi				ACCES [B] 0,249	OFE [C] 0,216		Achèv [B] 0,200	
				CECM [B] -0,172			CECM [B] 0,203	
Troisième enquête de suivi		CECM [A] 0,290		CECM [A] -0,163			CECM [B] 0,202	YWCA [B] 0,303
				CECM [B] -0,184				
				YWCA [B] 0,208				

Les participantes au modèle A de Compétences mondiales qui avaient déjà une expérience professionnelle au Canada avant de rejoindre le programme étaient beaucoup plus susceptibles de faire état d'un niveau élevé de clarté de la recherche d'emploi au moment de la troisième enquête de suivi. Les résultats pour les demandeuses principales dans la catégorie de l'immigration économique, comparativement à ceux des femmes ayant immigré dans d'autres catégories, sont plus mitigés et varient en fonction de l'intervention et de l'enquête. Les participantes aux modèles A et B de Compétences mondiales au moment de la première et de la troisième enquêtes de suivi, ainsi que de la deuxième enquête de suivi pour les participantes au modèle B de Compétences mondiales, sont moins susceptibles de constater une augmentation de la probabilité de déclarer un niveau élevé de CRE. À l'inverse, les demandeuses principales dans la catégorie de l'immigration économique du modèle B d'ACCES (au moment de la deuxième enquête de suivi) et du modèle B de la YWCA (au moment de la première et de la troisième enquêtes de suivi) sont plus susceptibles de faire état d'un niveau élevé de clarté de la recherche d'emploi comparativement aux participantes ayant immigré dans d'autres catégories. Les participantes de 40 ans ou plus du modèle D de la YWCA sont 21,8 points de pourcentage moins susceptibles de déclarer un niveau élevé de CRE au moment de la première enquête de suivi (comparativement aux participantes plus jeunes).

Les participantes dont les compétences essentielles ou le degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais sont initialement faibles sont plus susceptibles de faire état d'un niveau élevé de clarté de la recherche d'emploi que celles dont les compétences ou le degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais sont initialement élevés. Les participantes au modèle B de la YWCA dont les compétences essentielles sont initialement faibles sont 30,3 points de pourcentage plus

susceptibles de déclarer un niveau élevé de CRE au moment de la troisième enquête de suivi que celles qui ont des niveaux élevés. Les participantes au modèle B de Compétences mondiales (au moment de la première, de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi), au modèle B d'Achêv (au moment des première et deuxième enquêtes de suivi) et au modèle A de Compétences mondiales (au moment de la première enquête de suivi) ayant un faible degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote sont plus susceptibles de constater des améliorations de la CRE que celles ayant un degré de confiance initial plus élevé (entre 13,7 et 20,3 points de pourcentage de plus).

### *Résultats des groupes témoins*

Comme pour l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, après avoir rejoint le projet pilote, **les membres du groupe témoin ont également bénéficié de services susceptibles d'améliorer la clarté de la recherche d'emploi.** Au moment de l'enquête de référence, **les membres du groupe témoin étaient aussi susceptibles que les participantes de déclarer des niveaux élevés de CRE dans toutes les interventions, à l'exception du modèle B d'ACCES** (où le groupe témoin était plus susceptible de déclarer un niveau élevé de CRE; 72,9 % contre 64,4 %), du **modèle C d'OFE** (où le groupe témoin était également plus susceptible de déclarer un niveau élevé de CRE; 78,3 % contre 67,0 %) et du **modèle A de la SÉO-Ottawa**<sup>48</sup> (où le groupe témoin était moins susceptible de déclarer un niveau élevé de CRE; 56,8 % contre 66,7 %). La Figure 9 présente ces données.

**Nous constatons des améliorations statistiquement significatives dans la clarté de la recherche d'emploi pour le groupe témoin au moment des trois enquêtes de suivi pour le modèle A de Compétences mondiales et de la SÉO-Ottawa, et le modèle B d'Achêv et d'ISANS.** Comme le montre Figure 9, pour ces quatre interventions, les améliorations du groupe témoin sont d'une ampleur semblable à celle des changements moyens observés dans le groupe programme, à quelques exceptions près<sup>49</sup>. En moyenne, le groupe témoin du modèle B d'ACCES montre également une augmentation de la probabilité de déclarer un niveau élevé de CRE au moment de la troisième enquête de suivi, et l'ampleur de l'augmentation est semblable à celle du changement dans le groupe programme.

---

<sup>48</sup> Ce n'est le cas que pour le modèle A de la SÉO-Ottawa pour l'échantillon des participantes qui ont répondu à la première enquête de suivi. Il n'y a pas de différences importantes au moment de l'enquête de référence entre le groupe programme et le groupe témoin du modèle A de la SÉO-Ottawa pour l'échantillon des participantes qui ont répondu à la deuxième et à la troisième enquêtes de suivi.

<sup>49</sup> Pour le modèle B d'Achêv, le changement statistiquement significatif pour le groupe témoin au moment de la troisième enquête de suivi n'est pas observé pour le groupe programme. Le changement moyen au moment de la première enquête de suivi pour le modèle B d'ISANS est plus faible pour le groupe témoin. Au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, les changements moyens pour le modèle A de la SÉO-Ottawa sont plus importants pour le groupe programme.

## Impacts

**En comparant les résultats des groupes programme et témoin au moment des enquêtes de suivi, nous sommes en mesure de déterminer les impacts positifs statistiquement significatifs des programmes CCNAR sur la clarté de la recherche d'emploi au moment de la première enquête de suivi pour le modèle B de Compétences mondiales et globalement pour le modèle B** (toutes les interventions du modèle B avec une conception d'ECR : Achēv, ISANS et Compétences mondiales) de 19,6 et de 11,2 points de pourcentage, respectivement. Ces impacts peuvent être attribués aux programmes CCNAR, les interventions ayant été conçues dans le cadre d'un ECR, et sont supérieurs aux impacts des autres services liés à l'emploi dont ont bénéficié les membres du groupe témoin. **Nous constatons également des améliorations statistiquement significatives de la CRE au moment de la deuxième enquête de suivi pour le modèle A de Compétences mondiales et, à nouveau, pour toutes les interventions du modèle B conjointement**, de 8,3 et de 6,9 points de pourcentage, respectivement.

Le personnel du modèle B de Compétences mondiales a utilisé les ateliers sur le portfolio des compétences essentielles pour aider les participantes à réfléchir à leurs objectifs de recherche d'emploi et aux carrières qui correspondent à leurs compétences. Les membres du personnel ont mentionné que certaines participantes ont publié leur portfolio sur leur page LinkedIn, ce qui a attiré l'attention des employeurs et a permis aux participantes d'obtenir des entrevues d'embauche. Les membres du personnel du modèle A de Compétences mondiales ont souligné l'importance d'enseigner aux participantes à établir leurs objectifs en utilisant la méthode des objectifs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et en temps opportun). L'établissement d'objectifs SMART a aidé les participantes à explorer des ressources pour bâtir un cheminement de carrière personnalisé et adapté à leurs intérêts et à leurs besoins, tout en leur permettant de mesurer leurs progrès. De même que pour l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, nous ne constatons pas de différences hétérogènes dans les impacts du programme sur la clarté de la recherche d'emploi.

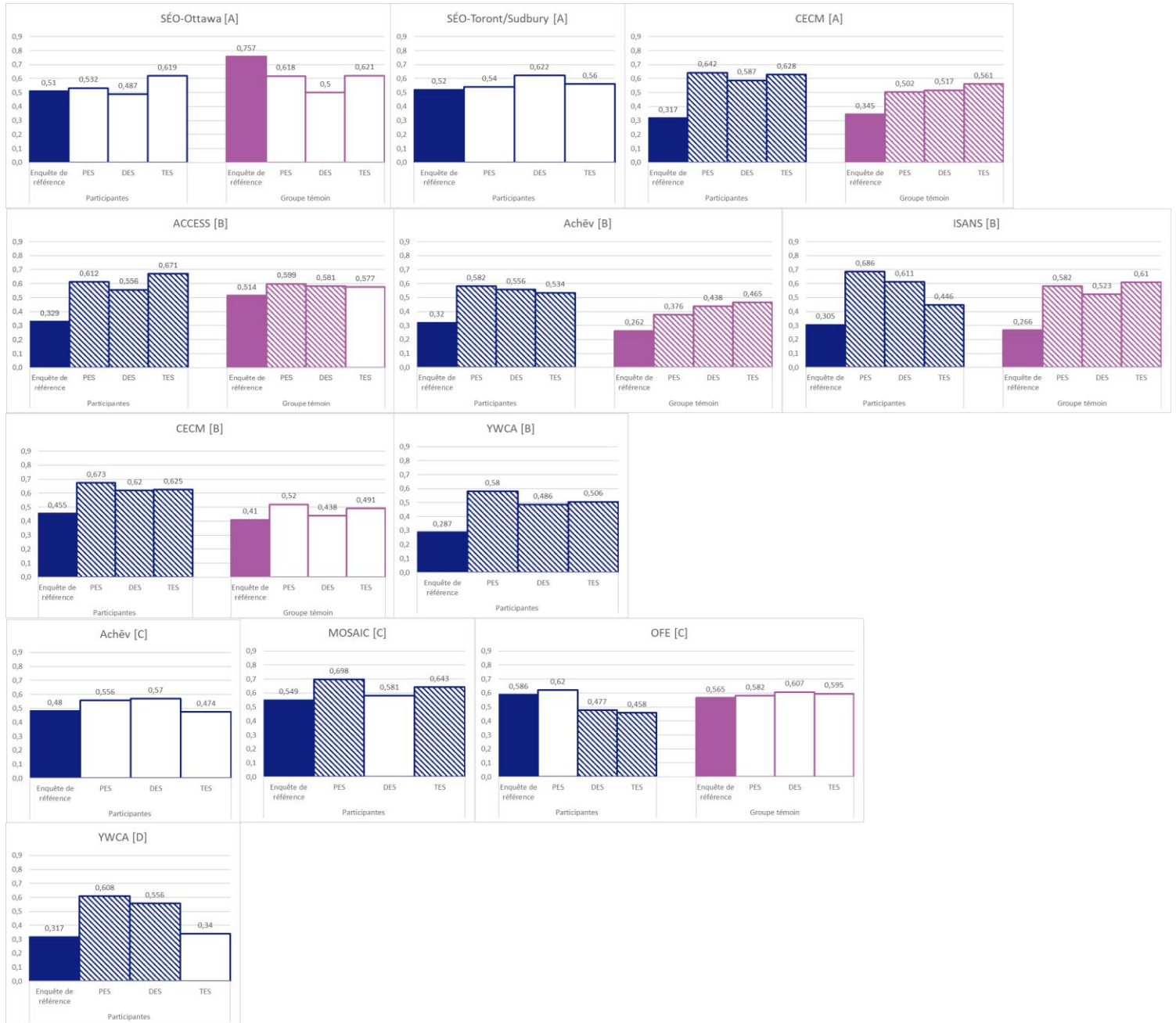
## Auto-efficacité en recherche d'emploi

L'auto-efficacité en recherche d'emploi est la croyance d'une personne en sa capacité de chercher et de trouver avec succès des possibilités d'emploi. Tous les programmes CCNAR comprenaient de l'aide à la rédaction de curriculum vitae et à la préparation aux entrevues. Ce sont des éléments importants de l'auto-efficacité en recherche d'emploi. Dans l'enquête, on a demandé aux répondantes si elles étaient d'accord ou non avec dix énoncés concernant l'auto-efficacité en recherche d'emploi. Notre indicateur d'AERE est le pourcentage de participantes qui déclarent que, en moyenne, elles sont plus que neutres (« d'accord » ou « tout à fait d'accord ») en ce qui concerne les énoncés relatifs à l'auto-efficacité en recherche d'emploi.

### *Résultats obtenus par les participantes*

Au moment de l'enquête de référence, en moyenne, un pourcentage modéré de participantes rapportait un niveau élevé d'auto-efficacité en recherche d'emploi, inférieur aux pourcentages de celles qui ont déclaré des niveaux élevés d'AEPDC ou de CRE. La moyenne varie selon l'intervention, de seulement 28,7 % des participantes au modèle B de la YWCA à 58,6 % des participantes au modèle C d'OFE déclarant un niveau élevé d'auto-efficacité en recherche d'emploi avant de rejoindre le projet pilote. Il y a également plus de variations entre les interventions dans l'AERE comparativement à l'AEPDC et au CRE. En général, les participantes aux modèles B et D sont moins nombreuses que celles aux modèles A et C à faire état de niveaux élevés d'AERE au départ, à l'exception des participantes au modèle B de Compétences mondiales. La première barre de la Figure 10 représente ces données.

**Figure 10** Changements moyens dans l'auto-efficacité en recherche d'emploi



Après le programme, au moment de la première enquête de suivi, le pourcentage de participantes déclarant un niveau élevé d'auto-efficacité en recherche d'emploi a augmenté de manière significative pour toutes les interventions, à l'exception du modèle A de la SÉO, et du modèle C d'Achèv et d'OFE. L'ampleur de ces améliorations statistiquement significatives

est semblable à celle des améliorations de la clarté de la recherche d'emploi et peut être observée dans la deuxième barre de Figure 10. Lors des deuxième et troisième enquêtes de suivi, la plupart<sup>50</sup> de ces changements statistiquement significatifs subsistent. Toutefois, l'ampleur des changements est moindre. En outre, au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi, nous constatons des changements négatifs dans la probabilité que les participantes au modèle C d'OFE signalent des niveaux élevés d'AERE comparativement au moment de l'enquête de référence. Les compétences, les techniques et la confiance en soi augmentent souvent pendant les programmes. Toutefois, elles peuvent diminuer avec le temps si ces compétences ne sont pas utilisées ou si les participantes sont confrontées à des obstacles sur le marché du travail et doivent réévaluer leurs compétences.

**Les membres du personnel du programme et les participantes de tous les modèles ont indiqué que la rédaction d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation dans un style canadien était l'un des principaux avantages du programme.** Les programmes pilotes ont aidé les participantes à se sentir à l'aise et à avoir confiance en leur capacité à adapter leur curriculum vitae à des rôles précis et à postuler à différents postes d'intérêt. Par exemple, les participantes ont appris à cerner les mots clés dans les descriptions d'emploi et à les inclure dans leur curriculum vitae.

**Les participantes ont également appris à participer efficacement à des entrevues d'embauche en se prêtant à des simulations d'entrevues et en recevant de la rétroaction.**

De nombreuses participantes ont indiqué qu'elles se sentaient à l'aise et confiantes lors des entrevues avec les employeurs parce qu'elles avaient pu préparer les réponses aux questions les plus courantes. Les participantes ont également acquis une autre stratégie utile, à savoir l'utilisation d'un argumentaire éclair pour capter rapidement l'intérêt des employeurs.

*« En ce qui concerne la question “Parlez-moi de vous” lors des entrevues, j'avais l'habitude d'y penser de manière très générale. Parfois, je parlais de ma vie personnelle. Mais après avoir participé au programme, j'ai appris ce que l'employeur attendait de moi concernant mes antécédents, mes études, mon expérience professionnelle et mes réalisations. Depuis que j'applique ces compétences lors de mes entrevues, j'obtiens davantage de réactions de la part des employeurs. »* (Participante au modèle B d'YWCA)

---









<sup>50</sup> Les changements pour le modèle C de MOSAIC ne sont pas statistiquement significatifs au moment de la deuxième enquête de suivi. Toutefois, l'ampleur du changement est semblable à celle observée au moment de la première enquête de suivi, ce qui suggère que cela pourrait simplement être dû à la petite taille de l'échantillon. Au moment de la troisième enquête de suivi, le changement est de nouveau statistiquement significatif. Les résultats du modèle D de la YWCA ne sont pas statistiquement significatifs au moment de la troisième enquête de suivi, et l'ampleur du changement est presque nulle.

Du point de vue des participantes, d'autres avantages des programmes CCNAR liés à l'auto-efficacité en recherche d'emploi comprennent l'apprentissage d'une stratégie pour déterminer le nombre d'emplois auxquels les participantes devraient postuler par semaine, l'utilisation de plusieurs plateformes pour la recherche d'emploi, dont Jobscan, Indeed et LinkedIn, et la réalisation d'entrevues d'information avec des personnes dans les domaines d'intérêt des participantes. Les membres du personnel de tous les modèles ont souligné l'importance pour les participantes de créer un profil LinkedIn et d'utiliser efficacement la plateforme pour entrer en contact avec les employeurs et pour créer leur propre marque ou leur propre marché. Les membres du personnel du modèle A de Compétences mondiales ont observé que de nombreuses participantes étaient en mesure de décrocher des entrevues d'embauche ou de trouver des possibilités d'emploi en établissant des liens avec des employeurs sur LinkedIn.

### ACS Plus

En ce qui concerne les changements différentiels dans les résultats pour les membres du groupe programme présentant des facteurs identitaires différents, nous constatons des différences importantes entre les sous-groupes. Ces résultats sont présentés au Tableau 22. Les participantes au modèle A de Compétences mondiales et au modèle B d'Achève (au moment de la troisième enquête de suivi) qui sont au Canada depuis plus d'un an sont moins susceptibles de constater des augmentations statistiquement significatives de la probabilité de déclarer un niveau élevé d'auto-efficacité en recherche d'emploi, soit 26,5 et 24,8 points de pourcentage, respectivement. De plus, les demandeuses principales dans la catégorie de l'immigration économique du modèle B d'ACCES (au moment de la deuxième enquête de suivi) et du modèle B d'ISANS (au moment de la troisième enquête de suivi) constatent des augmentations statistiquement plus importantes de la probabilité de déclarer un niveau élevé d'AERE comparativement aux participantes ayant immigré au Canada dans d'autres catégories d'immigration. Les résultats concernant la durée du séjour au Canada et la catégorie d'immigration concordent avec le fait que les participantes initialement plus éloignées du marché du travail ont connu des changements moins importants après le programme, selon l'hypothèse que celles qui rejoignent le programme après avoir séjourné plus longtemps au Canada sont confrontées à davantage d'obstacles ou sont plus éloignées du marché du travail.

**Tableau 22** Changements dans l'auto-efficacité en recherche d'emploi des  
participantes – ACS Plus

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 
Première enquête de suivi			OFÉ [C] 0,307		CECM [B] -0,238 Achév [C] 0,246 OFÉ [C] 0,223		YWCA [B] 0,237	
Deuxième enquête de suivi			OFÉ [C] 0,363	ACCES [B] 0,182	CECM [A] -0,163			
Troisième enquête de suivi	CECM [A] -0,265 Achév [B] -0,248		OFÉ [C] 0,425	ISANS [B] 0,304			ACCES [B] 0,233	ISANS [B] -0,333

Nous observons également que les participantes au modèle C d'OFÉ qui travaillaient lorsqu'elles ont rejoint le programme ont constaté des changements positifs statistiquement significatifs dans l'AERE au moment des trois enquêtes de suivi, comparativement à celles qui ne travaillaient pas au moment de l'enquête de référence. L'ampleur de ces variations différentielles est importante et varie entre 30,7 et 42,5 points de pourcentage. Contrairement aux résultats hétérogènes pour l'AEPDC et la CRE, nous constatons que les participantes dont les compétences essentielles sont faibles voient un changement statistiquement significatif négatif de -33,3 points de pourcentage pour le modèle B d'ISANS au moment de la troisième enquête de suivi, comparativement aux participantes dont les compétences essentielles sont initialement élevées. L'inverse est vrai pour les participantes ayant initialement un faible degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais : les participantes au modèle B d'ACCES et de la YWCA ayant un faible degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais sont environ 23 points de pourcentage plus susceptibles d'observer une augmentation de l'auto-efficacité en recherche d'emploi, comparativement à celles ayant initialement un plus grand degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais. Les participantes au modèle B, en particulier celles qui avaient un plus faible degré de confiance dans la maîtrise de l'anglais, ont expliqué que la participation à des simulations d'entrevue et à des entrevues d'information, et la préparation de présentations du portfolio de compétences essentielles a contribué à accroître leur confiance en soi au moment de présenter aux employeurs leurs compétences et de leur expérience professionnelle antérieure.

Enfin, les participantes aux modèles A et B de Compétences mondiales ayant de jeunes enfants constatent également des changements négatifs statistiquement significatifs dans l'AERE (au moment de la deuxième enquête de suivi pour le modèle A et de la première enquête de suivi pour le modèle B), comparativement à celles n'ayant pas d'enfants de moins de cinq ans



L'inverse est vrai pour les participantes avec de jeunes enfants du modèle C d'Achève et d'OFE, qui sont plus susceptibles d'observer des augmentations de l'AERE au moment de la première enquête de suivi.

### *Résultats des groupes témoins*

Comme les participantes du groupe programme, les membres du groupe témoin ont également indiqué qu'il était très important d'apprendre à rédiger des curriculum vitae et des lettres de motivation adaptés au contexte canadien pour les aider à se préparer à entrer sur le marché du travail canadien en toute confiance. Les membres du groupe témoin du modèle B d'ACCES et d'ISANS, et des modèles A et B de Compétences mondiales ont déclaré qu'elles avaient pu s'exercer à mener des entrevues simulées avec le personnel. Les membres du groupe témoin, en particulier celles qui étaient nerveuses à l'idée de parler à des employeurs, ont noté que les simulations d'entrevue les avaient aidées à acquérir la confiance nécessaire pour répondre aux questions d'entrevue. Les membres du groupe témoin du modèle B d'ACCES ont indiqué que le fait d'apprendre à élaborer un argumentaire éclair efficace leur avait permis de communiquer avec plus d'assurance leurs compétences et leurs forces aux employeurs.

Étant donné que les membres du groupe témoin ont reçu du soutien pour rédiger un curriculum vitae et une lettre de motivation et pour se préparer aux entrevues à l'aide de simulations d'entrevues et de l'élaboration d'un argumentaire éclair – tous des éléments importants de l'auto-efficacité en recherche d'emploi – il n'est pas surprenant qu'elles aient toutes constaté une amélioration dans leur AERE après avoir rejoint le projet pilote. Il existe des différences importantes dans la proportion de membres du groupe témoin déclarant une AERE élevée au moment de l'enquête de référence comparativement à leurs homologues du groupe programme (comme on peut le voir dans les premières barres de Figure 10). Une proportion plus faible de membres du groupe témoin du modèle B d'Achève, d'ISANS et de Compétences mondiales font état d'une AERE élevée au moment de l'enquête de référence comparativement à leurs groupes programmes respectifs, tandis que l'inverse est vrai pour le modèle A de la SÉO-Ottawa et de Compétences mondiales, et le modèle B d'ACCES.

**Nous constatons des changements positifs statistiquement significatifs dans la probabilité que les membres du groupe témoin déclarent une AERE élevée pour toutes les interventions comportant un groupe témoin, à l'exception du modèle A de la SÉO-Ottawa, du modèle B de Compétences mondiales et du modèle C d'OFE.** Les changements sont statistiquement significatifs pour le modèle A de Compétences mondiales et le modèle B d'Achève au moment de toutes les enquêtes de suivi, mais ils sont de moindre ampleur que pour leurs groupes programmes respectifs. Les changements statistiquement significatifs pour les membres du groupe témoin du modèle B d'ISANS sont moins importants que ceux du groupe programme au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, mais ils sont plus importants au moment de la troisième enquête de suivi. Le groupe témoin du modèle B d'ACCES voit des

changements positifs statistiquement significatifs au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, bien qu'ils soient moins importants que ceux observés pour le groupe programme (et le groupe programme montre également des augmentations statistiquement significatives au moment de la troisième enquête de suivi).

## Impacts

Les impacts positifs statistiquement significatifs du programme correspondent aux différences que nous observons dans les changements après l'enquête de référence entre le groupe programme et le groupe témoin<sup>51</sup>. **Au moment de la première enquête de suivi, nous constatons des impacts positifs statistiquement significatifs du programme pour le modèle B d'Achêv (20,6 points de pourcentage), les modèles A et B de Compétences mondiales (14,0 et 15,3 points de pourcentage, respectivement), et le modèle B dans son ensemble (16,0 points de pourcentage). Au moment de la deuxième enquête de suivi, les impacts statistiquement significatifs ne subsistent que pour le modèle B de Compétences mondiales (18,2 points de pourcentage) et le modèle B dans son ensemble (12,9 points de pourcentage). Nous ne constatons aucun impact statistiquement significatif au moment de la troisième enquête de suivi ni aucun impact hétérogène.**

## Résumé

L'adaptabilité professionnelle prépare les personnes à entrer sur le marché du travail canadien et à trouver un emploi correspondant à leurs capacités. **Après avoir rejoint les programmes CCNAR, les participantes ont constaté une augmentation de trois mesures de l'adaptabilité professionnelle, soit l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, la clarté de la recherche d'emploi et l'auto-efficacité en recherche d'emploi.** Les participantes et le personnel du programme indiquent que la formation et les mesures de soutien du projet pilote CCNAR aident les participantes à acquérir les connaissances, les compétences et la confiance nécessaires pour obtenir un emploi correspondant à leurs capacités au Canada. Les interventions s'appuient sur les atouts des participantes pour améliorer leur adaptabilité professionnelle. La rédaction de curriculum vitae, les simulations d'entrevues et les possibilités de mentorat et de réseautage sont autant d'aspects des programmes CCNAR qui sont très appréciés par les participantes et qui visent à améliorer leur adaptabilité professionnelle.

Ces améliorations moyennes de l'adaptabilité professionnelle masquent souvent des différences importantes pour les participantes présentant des facteurs identitaires différents. Toutes les

---

<sup>51</sup> Étant donné les déséquilibres dans l'AERE entre le groupe programme et le groupe témoin du modèle B d'ACCES au moment de l'enquête de référence, nous ne sommes pas en mesure d'estimer de manière fiable les impacts du modèle B d'ACCES pour ce résultat.

participantes ont trois facteurs identitaires en commun : être une nouvelle arrivante au Canada, s'identifier en tant que femme et s'identifier en tant que personne racisée. Cependant, les participantes diffèrent également par de nombreux facteurs identitaires importants, comme la durée de leur séjour au Canada, leur âge, le fait d'avoir des enfants ou non, leur expérience professionnelle au Canada et leur catégorie d'immigration, ce qui peut avoir une incidence sur leur expérience des programmes et sur leur efficacité. **Pour certaines interventions, les participantes initialement les plus éloignées du marché du travail présentent des améliorations plus importantes dans leur adaptabilité professionnelle, tandis que pour d'autres interventions, c'est l'inverse.**

Au cours de la même période, de nombreuses membres du groupe témoin ont bénéficié de services et de mesures de soutien semblables à ceux du groupe programme. Toutefois, ces services ne ciblaient pas les nouvelles arrivantes racisées. Nous observons une augmentation de l'adaptabilité professionnelle des participantes et des membres du groupe témoin après qu'elles ont rejoint le projet pilote. Dans l'ensemble, les augmentations pour le groupe programme sont un peu plus importantes et surviennent plus tôt que celles du groupe témoin. Par conséquent, nous constatons que les programmes CCNAR ont des impacts importants sur l'adaptabilité professionnelle, qui vont au-delà de l'amélioration de l'adaptabilité professionnelle constatée dans le groupe témoin.

**Ces augmentations importantes de l'adaptabilité professionnelle des participantes après leur participation aux interventions du projet pilote CCNAR sont des précurseurs cruciaux pour trouver un emploi correspondant à leurs compétences et à leur expérience.** La prochaine section examine si, et dans quelle mesure, les programmes CCNAR mènent à de meilleurs résultats en matière d'emploi pour les participantes.

## EMPLOI

Les services proposés dans le cadre du projet pilote CCNAR ont pour principal objectif d'aider les participantes à trouver et à conserver un bon emploi. Comme l'indique la section précédente, les participantes ont bénéficié d'une formation et de mesures de soutien individuel, et leur adaptabilité professionnelle s'est accrue après leur participation au projet pilote. En ce qui concerne les interventions pour lesquelles un groupe témoin a été constitué de manière aléatoire, nous pouvons en toute confiance attribuer au programme les gains supplémentaires au-delà de ceux du groupe témoin. Ces gains d'adaptabilité professionnelle devraient mener à des améliorations dans plusieurs résultats différents liés à l'emploi (Zikic et Saks, 2009).

En outre, en plus de la formation et des mesures de soutien individuel, les programmes CCNAR comprenaient la mise en relation avec des employeurs, le jumelage emploi-travailleuse et des placements professionnels, en fonction du modèle et de l'intervention. Ces composantes du

programme sont directement liées aux résultats des participantes en matière d'emploi après la formation. Les programmes CCNAR visaient à aider les participantes à trouver un emploi, mais aussi à le conserver et à réussir sur le plan professionnel. Enfin, le personnel des programmes CCNAR s'est efforcé d'aider les participantes à trouver de « bons » emplois correspondant à leurs compétences. Chen et Mehdi (2018) définissent la qualité d'un emploi à l'aide de six critères fondamentaux, soit le revenu et les avantages sociaux, les perspectives de carrière, l'intensité du travail, la qualité du temps de travail, les compétences et le pouvoir discrétionnaire, et l'environnement social. Cela est particulièrement vrai pour les participantes qualifiées des modèles A et B.

Par exemple, les membres du personnel du programme du modèle B d'Achêv ont aidé « *les participantes à comprendre leur valeur personnelle ainsi que la satisfaction personnelle qu'elles devraient retirer d'un emploi* », et les ont ensuite encouragées à chercher des postes qui leur seraient bénéfiques à la fois sur le plan personnel et sur le plan professionnel. Le personnel du modèle B d'ISANS est resté à la disposition des participantes après la formation pour les aider à trouver des emplois de qualité.

*« Nous disons à nos clientes que si elles obtiennent un poste et que, au bout de trois mois ou même de six mois, elles ne s'y plaisent pas vraiment, elles peuvent revenir nous voir, et nous les aiderons à passer à l'étape suivante. Nous insistons donc là-dessus aussi afin de leur offrir des emplois de qualité. »* (Personnel du programme du modèle B d'ISANS)

Le modèle A de la SÉO fournit un autre exemple de telles pratiques qui aident les participantes à trouver de « bons » emplois. Les membres du personnel du programme expliquent qu'à partir de la deuxième année du projet pilote, ils ont commencé à organiser des ateliers donnés par des experts-conseils externes sur des sujets liés à la qualité de l'emploi. Par exemple, les ateliers sur les négociations salariales et les conditions de travail ont, selon le personnel du programme, permis aux participantes d'aborder ces sujets lors des entrevues et du processus d'embauche.

Dans cette section, nous explorons plusieurs résultats en matière d'emploi, chacun reflétant un aspect différent de l'intégration sur le marché du travail et de la qualité de l'emploi. Il s'agit de la probabilité de travailler, des heures de travail, de la rémunération<sup>52</sup>, de l'emploi correspondant à la formation, de l'emploi correspondant à l'expérience, de l'emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience, de la qualité de l'emploi et de la satisfaction au travail.

---

<sup>52</sup> En plus d'examiner la rémunération hebdomadaire mesurée en dollars canadiens, nous mesurons la rémunération hebdomadaire en unités logarithmiques naturelles, car la répartition de la rémunération logarithmique est proche de la normale, et l'utilisation d'unités logarithmiques permet d'interpréter facilement les changements dans les résultats et de comparer l'ampleur de ces changements entre des villes ayant des rémunérations moyennes et des coûts de la vie différents.

**Contrairement aux changements presque immédiats auxquels on pourrait s'attendre en ce qui concerne l'adaptabilité professionnelle des participantes après qu'elles ont rejoint les programmes CCNAR, les résultats en matière d'emploi peuvent prendre plus de temps, en particulier pour les modèles sans engagement direct des employeurs** (p. ex. sans composante de jumelage emploi-travailleuse ou de placement professionnel). De plus, les participantes confrontées à davantage d'obstacles peuvent mettre plus de temps à trouver un emploi. C'est peut-être aussi le cas pour les nouvelles arrivantes hautement qualifiées qui se heurtent à peu d'obstacles, surtout si elles cherchent un emploi correspondant à leurs capacités et qu'elles n'ont pas à accepter un emploi par nécessité entre temps. Dans la théorie du changement du projet pilote, l'emploi est donc considéré comme un résultat intermédiaire<sup>53</sup>. Par conséquent, on peut s'attendre à voir plus de changements dans les résultats en matière d'emploi, particulièrement en ce qui concerne les emplois correspondant aux capacités, plus tard, y compris après la troisième enquête de suivi. De plus, contrairement à l'adaptabilité professionnelle, qui peut être acquise directement grâce aux programmes ou aux services, les résultats en matière d'emploi sont influencés par de nombreux facteurs externes, comme les conditions du marché du travail, qui échappent au contrôle des fournisseurs de services et des participantes.

## Mesures liées à l'emploi

Il est important de noter que toutes nos mesures liées à l'emploi incluent toutes les participantes, et pas seulement celles qui travaillent. Cela est important pour l'interprétation des résultats, étant donné que l'amélioration de ces résultats est en partie attribuable à l'augmentation de la probabilité de travailler. Par exemple, en ce qui concerne les heures de travail, si une participante déclare ne pas travailler, on lui attribue zéro heure de travail. Par conséquent, l'augmentation des heures de travail que nous observons s'explique en partie par les participantes qui passent d'un nombre nul d'heures de travail à un nombre positif d'heures de travail, et non seulement par celles qui passent d'un emploi à temps partiel à un emploi à temps plein.

---

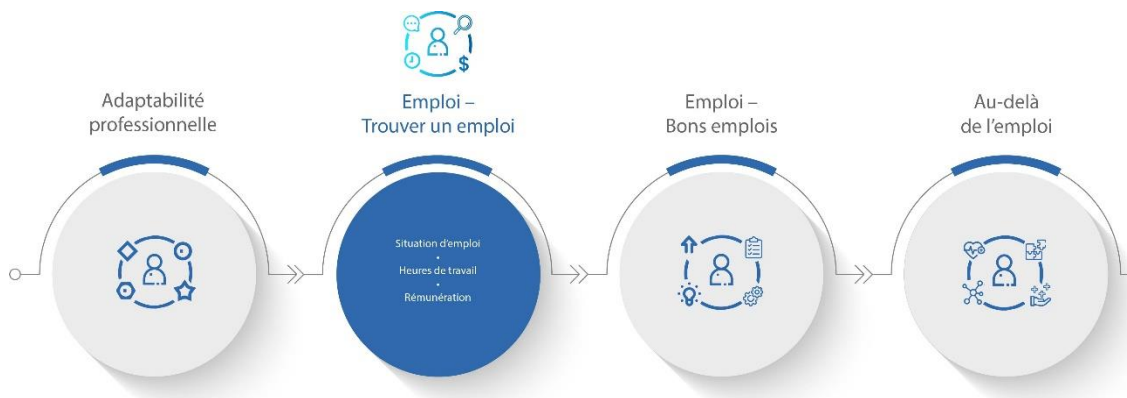
<sup>53</sup> L'emploi est considéré comme un résultat immédiat dans la théorie du changement du modèle A. Étant donné que le modèle A cible les femmes qui sont initialement les plus proches du marché du travail, on s'attendait à ce que le programme leur permette de trouver un emploi plus rapidement que les femmes participant aux interventions d'autres modèles.

## Trouver un emploi

### Résumé des conclusions

#### Trouver un emploi :

- L'amélioration de l'adaptabilité professionnelle des participantes après leur participation aux programmes CCNAR, ainsi que ses interventions directes en matière d'emploi (p. ex. jumelage emploi-travailleuse, placement professionnel), devraient conduire à une intégration réussie des participantes sur le marché du travail.
- Nous constatons d'importantes augmentations dans la probabilité de travailler, le nombre d'heures de travail et la rémunération des participantes après qu'elles ont rejoint le projet pilote. L'augmentation du nombre d'heures de travail et de la rémunération est en grande partie attribuable au fait de travailler davantage.
- Nous constatons également des différences importantes entre les participantes présentant des facteurs identitaires différents. Dans l'ensemble, nous constatons que les participantes initialement plus proches du marché du travail et celles qui rencontrent moins d'obstacles à l'emploi constatent des augmentations plus importantes dans la probabilité de trouver un emploi. L'un de ces obstacles est la présence de jeunes enfants à la maison.
- Compte tenu des améliorations semblables dans le groupe témoin, nous ne constatons pas d'impacts moyens ou hétérogènes statistiquement significatifs du projet pilote CCNAR sur la probabilité de travailler, le nombre d'heures de travail et la rémunération.



Dans cette section, nous examinons la probabilité de travailler, les heures de travail et la rémunération. Les trois résultats sont étroitement liés, et nous observons des changements positifs semblables pour chacun d'entre eux.

La probabilité de travailler représente la probabilité que les participantes travaillent au moment de la première, de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi. Toutes les interventions des programmes CCNAR ont été conçues pour améliorer la probabilité de travailler des participantes. Plusieurs participantes ont évoqué l'idée que *le programme de formation était un tremplin vers l'obtention d'un emploi*. Dans les quatre modèles, le personnel du programme et les participantes

ont décrit comment la combinaison des composantes du programme était conçue pour aider les participantes à trouver un emploi. Les formations sur la préparation à l'emploi (y compris les simulations d'entrevue, les ateliers de préparation de curriculum vitæ et de lettres de motivation), le jumelage emploi-travailleuse, le mentorat, les placements professionnels et les conseils individuels en matière d'emploi se sont révélés particulièrement utiles.

*« Les différentes composantes du programme Empowering Newcomer Women [Autonomisation des nouvelles arrivantes] ont permis aux participantes de se doter des renseignements et des compétences nécessaires pour s'intégrer au marché du travail local. L'aide à la rédaction de curriculum vitæ, l'aide aux entrevues, le mentorat, le soutien au maintien en emploi, les services à l'emploi et le soutien au recrutement sont autant de valeurs ajoutées pour les nouvelles arrivantes. Selon moi, cette combinaison de mesures de soutien unique a permis aux nouvelles arrivantes de présenter leurs compétences et leur expérience à des employeurs, ce qui n'aurait pas été possible autrement. »* (Membre du personnel du modèle B de Compétences mondiales)

Les heures de travail sont mesurées comme les heures de travail hebdomadaires autodéclarées. Pour la plupart des interventions, relativement peu de participantes au programme (et au groupe témoin) travaillaient lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote CCNAR. Ainsi, les changements que nous observons dans le nombre d'heures de travail sont en grande partie attribuables aux changements dans la probabilité de travailler et suivent les mêmes tendances que ces résultats.

La rémunération hebdomadaire est mesurée en dollars canadiens et en unités logarithmiques naturelles (variations en pourcentage de la rémunération). Bien que les résultats soient très semblables dans les deux cas, il existe quelques différences, qui sont examinées ci-dessous. L'augmentation de la rémunération peut résulter de plusieurs mécanismes possibles : les participantes trouvent un emploi, travaillent plus d'heures et trouvent de meilleurs emplois avec une meilleure rémunération, sans modification des heures de travail (ou peut-être même avec une diminution des heures de travail).

### Résultats obtenus par les participantes

#### Probabilité de travailler

Comme indiqué plus haut dans la section [Qui a participé au projet pilote CCNAR?](#), certaines participantes travaillaient lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. C'était particulièrement le cas pour le modèle C de MOSAIC, où 43,5 % des participantes travaillaient lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. En plus du modèle C de MOSAIC, les participantes au modèle A étaient également plus susceptibles que les autres de travailler lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. Cela correspond au modèle A, qui cible les personnes les plus proches du marché du travail. En outre,

le modèle A de Compétences mondiales a rendu six des 35 cohortes du programme disponibles à des personnes sous-employées (n'ayant pas assez de travail ou ayant un travail qui n'utilise pas toutes leurs compétences). Le modèle B d'Achève est celui qui compte le moins de participantes ayant rejoint le projet tout en travaillant, avec seulement 10,9 %.

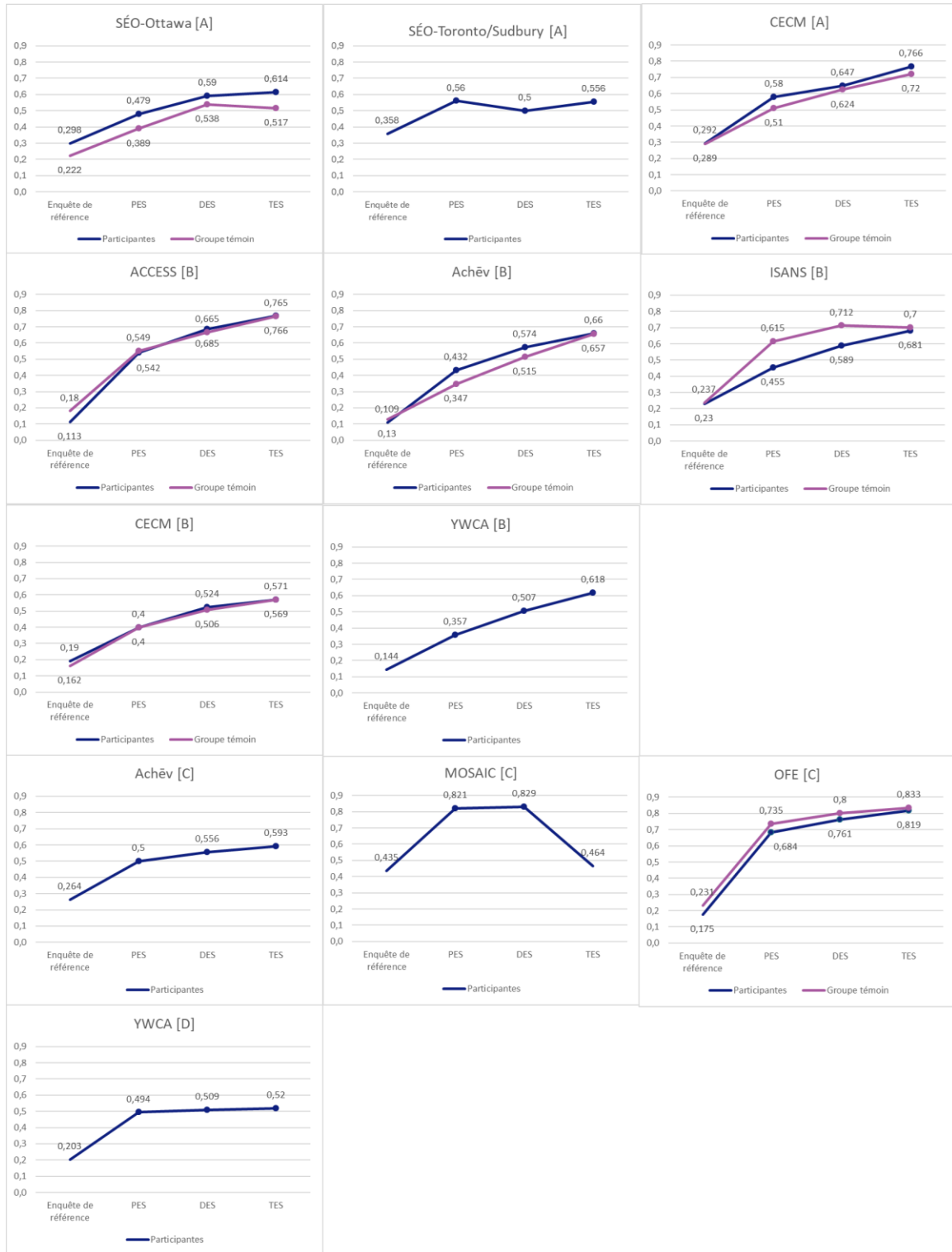
**Nous constatons des améliorations de la probabilité de travailler, en moyenne, pour toutes les interventions au moment de la première, de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi, à l'exception du modèle C de MOSAIC au moment de la troisième enquête de suivi<sup>54</sup>.** Ces changements sont présentés à la Figure 11. Le modèle C d'OFE présente le changement le plus important dans la probabilité de travailler au moment de la première enquête de suivi, avec une augmentation de 50,9 points de pourcentage. L'ampleur de la plupart des augmentations pour toutes les interventions au moment de la première enquête de suivi varie entre 20 et 40 points de pourcentage. Le modèle A de la SÉO présente la plus faible amélioration, même si elle reste assez importante, avec 18,1 points de pourcentage pour la SÉO-Ottawa et 20,2 points de pourcentage pour la SÉO-Sudbury/Toronto.

---

<sup>54</sup> Au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, de nombreuses participantes de MOSAIC avaient terminé leur placement professionnel et avaient donc un emploi. Nous avons constaté que plus de 80 % des participantes au modèle C de MOSAIC travaillaient au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, mais qu'au moment de la troisième enquête de suivi, cette proportion avait diminué à 46,4 %. Contrairement à d'autres interventions, l'un des objectifs de l'intervention de MOSAIC était de permettre aux participantes intéressées de faire la transition vers des programmes de formation sur l'aide aux soins de santé à l'issue de leur placement professionnel. Si certaines participantes ont continué à travailler pendant cette formation, d'autres ont arrêté pour étudier à temps plein. Au moment de la troisième enquête de suivi, l'activité principale de 21,43 % des participantes de MOSAIC était l'éducation sanctionnée, contre seulement 6,67 % et 4,44 % au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, respectivement.



Figure 11 Changements moyens dans la probabilité de travailler



**Au moment de la deuxième enquête de suivi, les augmentations moyennes de la probabilité de travailler (par rapport au moment de l'enquête de référence) sont toutes plus importantes que celles enregistrées au moment de la première enquête de suivi, à l'exception du modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto et du modèle D de la YWCA.** Le modèle C d'OFE continue d'enregistrer l'augmentation la plus importante, avec 56,2 points de pourcentage, tandis que le modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto enregistre la plus faible augmentation, avec 17,0 points de pourcentage.

**Par rapport au moment où les participantes ont rejoint le projet pilote, au moment de la troisième enquête de suivi, soit 12 mois plus tard, nous constatons des augmentations moyennes encore plus importantes de la probabilité de travailler pour la plupart des interventions,** qui varient entre 57,7 points de pourcentage (modèle C d'OFE) et 21,8 points de pourcentage (modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto). Il s'agit d'augmentations importantes de la probabilité de travailler après avoir rejoint le projet pilote. Douze mois après avoir rejoint le projet pilote CCNAR, 69,1 % des participantes travaillent, la proportion variant entre 81,9 % (modèle C d'OFE) et 46,4 % (modèle C de MOSAIC).

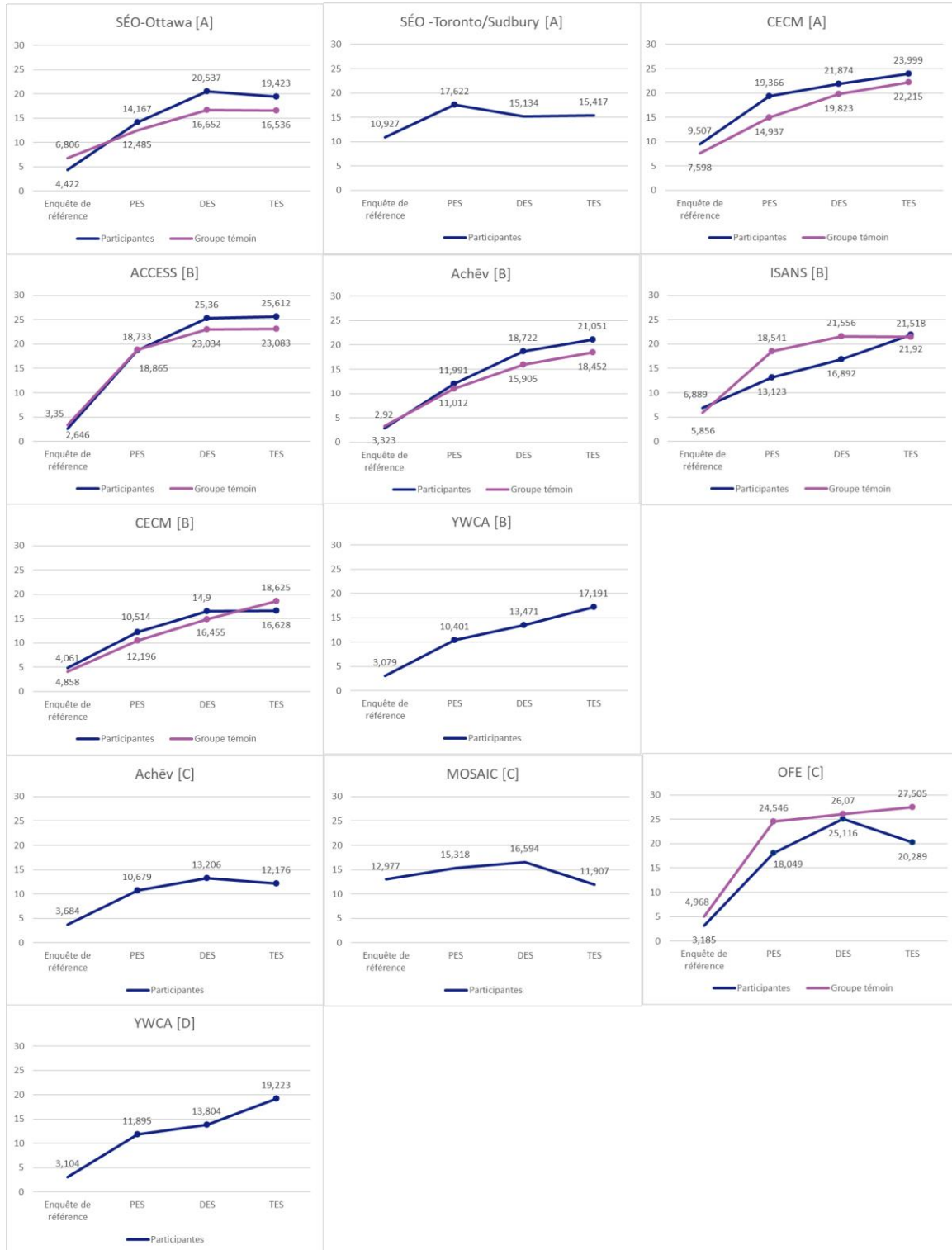
Les membres du personnel et les participantes ont également indiqué que la composante des compétences essentielles du modèle B avait préparé les participantes à obtenir de bons emplois, en leur faisant prendre conscience de leurs compétences transférables.

*« Mon parcours professionnel a été progressif, car lorsque je suis arrivée au Canada, je ne savais pas quoi faire. Dans mon pays d'origine, j'étais vendeuse dans le domaine de l'informatique. Je ne voulais pas faire de la vente au Canada parce que ce n'était pas un emploi stable et que je ne connaissais pas le marché canadien. En rejoignant le programme Empowering Newcomer Women [Autonomisation des nouvelles arrivantes], j'ai pu déterminer mes compétences transférables dans le domaine de la finance, parce que mes clients dans mon pays d'origine étaient dans le domaine de la finance. »* (Participante au modèle B de Compétences mondiales)

## Heures de travail

**Dans la plupart des interventions, relativement peu de participantes travaillaient lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote CCNAR. Par conséquent, les changements que nous observons dans les heures de travail des participantes sont en grande partie attribuables aux changements dans la probabilité de travailler, et ils suivent les mêmes tendances que ces résultats.** Au moment de l'enquête de référence, les heures de travail hebdomadaires moyennes, présentées à la Figure 12, varient entre 2,6 heures par semaine pour les participantes au modèle B d'ACCES et 13,0 heures pour les participantes au modèle C de MOSAIC. Les interventions du modèle A ainsi que le modèle B d'ISANS ont également un nombre initial d'heures de travail relativement élevé. La moyenne des heures de travail des autres interventions des modèles B et C ainsi que le modèle D de la YWCA est semblable au départ.

Figure 12 Changements moyens dans les heures de travail



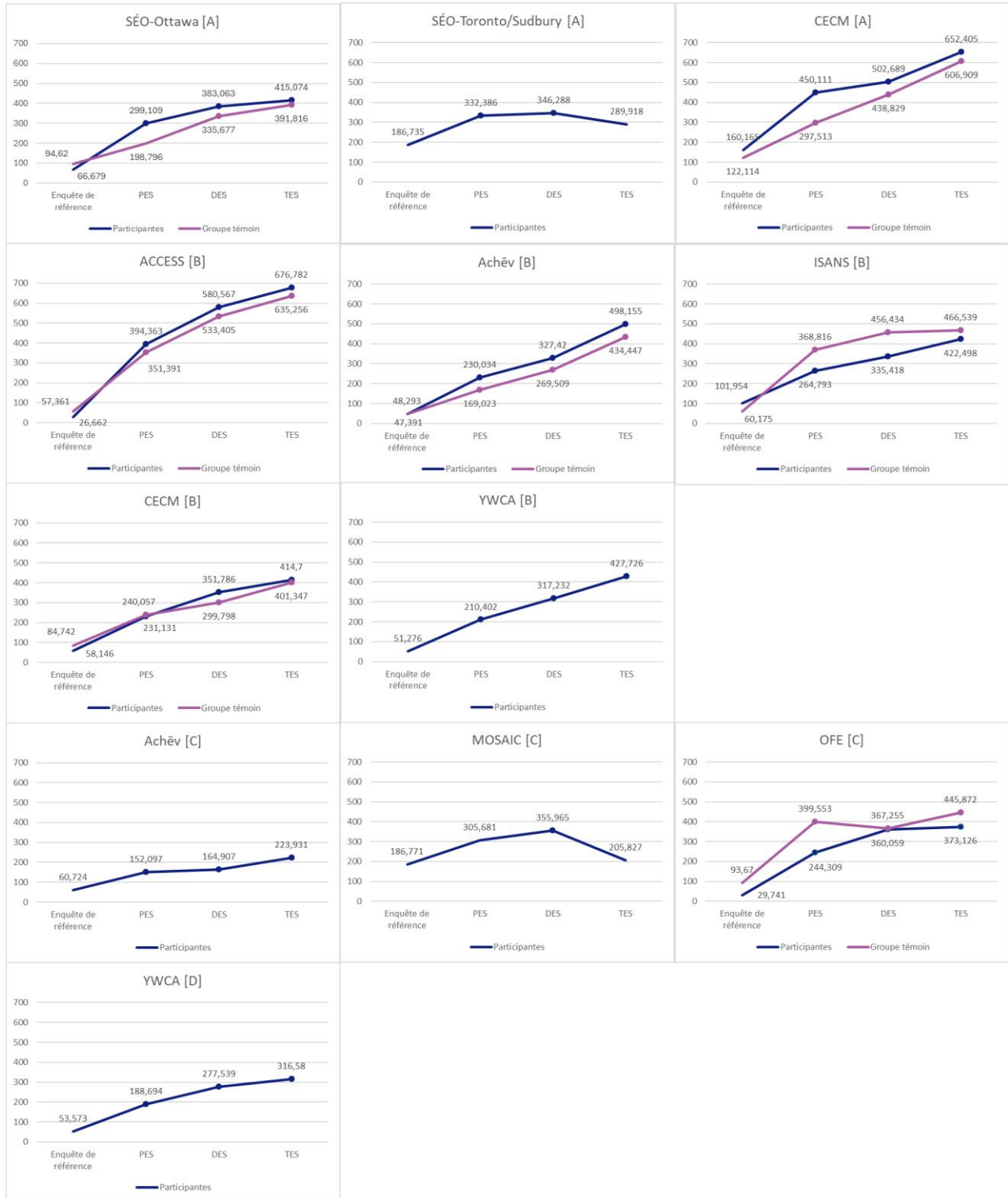
**Les participantes de toutes les interventions, à l'exception du modèle C de MOSAIC (pour toutes les enquêtes de suivi) et du modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto (pour les deuxième et troisième enquêtes de suivi), affichent une augmentation de la moyenne des heures de travail au moment de toutes les enquêtes de suivi.** L'ampleur, présentée à la Figure 12, varie selon l'intervention et l'enquête. En général, l'ampleur de ces augmentations augmente entre les enquêtes de suivi, les plus importantes étant observées 12 mois après que les participantes ont rejoint le projet pilote. De plus, elles suivent en grande partie les différences dans la probabilité de travailler, décrites ci-dessus, entre les interventions. Elles varient entre une augmentation de 22,5 heures de travail pour le modèle B d'ACCES au moment de la deuxième enquête de suivi et 6,2 heures pour le modèle B d'ISANS au moment de la première enquête de suivi.

Selon le personnel du modèle C d'OFE, certaines participantes qui occupaient des postes à temps partiel trouvés grâce au programme cherchaient à passer à des postes à temps plein ou à travailler plus d'heures, et elles ont maintenu leur participation au programme pour atteindre cet objectif. Ainsi, certaines ont augmenté leurs heures de travail et d'autres sont passées à des postes à temps plein. Par exemple, une participante au modèle C d'OFE, qui avait obtenu un poste à temps partiel après sa participation initiale au programme, s'est réengagée dans le programme dans le but d'obtenir un poste à temps plein, ce qu'elle a réussi à faire. Le personnel du programme du modèle C de MOSAIC a également signalé que les participantes passaient de postes à temps partiel et occasionnels à des postes à temps plein et permanents.

## Rémunération

Compte tenu de l'augmentation de la probabilité de travailler et du nombre d'heures de travail des participantes après qu'elles ont rejoint le projet pilote, nous nous attendons également à voir une augmentation de la rémunération des participantes qui trouvent un emploi, travaillent plus d'heures et trouvent de meilleurs emplois avec une meilleure rémunération, sans modification des heures de travail (ou peut-être même avec une diminution des heures de travail). La rémunération initiale des participantes lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote reflète les différences entre les interventions en ce qui concerne la probabilité de travailler et le nombre d'heures de travail, et est présentée à la Figure 13. La rémunération hebdomadaire moyenne est la plus faible pour les participantes au modèle B d'ACCES (26,66 \$) et la plus élevée pour les participantes au modèle C de MOSAIC (186,77 \$). Ces différences s'expliquent en grande partie par les différences dans la proportion de participantes qui travaillent lorsqu'elles rejoignent le projet pilote. Les participantes au modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto ont également une rémunération moyenne initiale élevée de 186,74 \$. De même que pour les heures de travail, les interventions du modèle A ainsi que le modèle B d'ISANS ont également une rémunération initiale relativement élevée. Les autres interventions des modèles B et C, à l'exception de celles mentionnées ci-dessus, et le modèle D de la YWCA ont tous une rémunération moyenne initiale semblable.

Figure 13 Changements moyens dans la rémunération



**En moyenne, les participantes à toutes les interventions voient leur rémunération hebdomadaire augmenter au moment de chacune des trois enquêtes de suivi, à l'exception du modèle C de MOSAIC (au moment de la première et de la troisième enquêtes de suivi) et du modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto (au moment de la troisième enquête de suivi).**

Il en va de même pour les variations en pourcentage de la rémunération; nous constatons des variations moyennes statistiquement significatives pour toutes les interventions au moment des trois enquêtes de suivi, à l'exception du modèle C de MOSAIC (au moment de la troisième enquête de suivi) et du modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto (pour les trois enquêtes de suivi)<sup>55</sup>.

Selon le personnel des quatre modèles, les services proposés dans le cadre du projet pilote CCNAR ont permis d'aider les participantes à trouver de bons emplois rémunérateurs. Comme l'illustre un membre du personnel du modèle B d'ACCES, le fait de mieux connaître les attentes du marché du travail a permis aux participantes de mieux relever les défis de l'intégration sur le marché du travail et de bien se positionner pour les carrières ou les emplois de leur choix.

*À mesure qu'elle a pris connaissance des attentes des employeurs canadiens, la participante a appliqué ce qu'elle apprenait dans ses activités de recherche d'emploi. Elle a ainsi reçu une offre d'emploi à titre de directrice, Partenaire d'affaires des ressources humaines, à PwC, avec un salaire annuel de 95 000 \$. Pour reprendre les mots de la participante, « Le programme Career Pathways for Newcomer Women (Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes) est un programme qui aide les nouvelles arrivantes à relever les défis de l'établissement et de l'intégration au marché du travail canadien. Le programme dispose des outils nécessaires pour aider toute personne à réussir dans le domaine ou la carrière de son choix. En vous engageant dans ce programme, vous aurez une histoire de réussite à raconter! » (Personnel du programme du modèle B d'ACCES)*

En plus de la formation et du soutien individuel, les participantes aux modèles A et B ont été jumelées à des coachs de carrière, qui les ont accompagnées tout au long de leur recherche d'emploi et dont le suivi a permis à certaines participantes d'obtenir un emploi bien rémunéré.

*« La participante est arrivée au Canada en juillet 2022 avec son mari et ses trois enfants. [...] Dès son arrivée au Canada, elle a commencé à faire des recherches sur le marché du travail canadien et a fini par trouver et rejoindre le programme CCF deux semaines après son arrivée. [...] Sa recherche active d'emploi et l'excellent soutien de son accompagnateur ont porté leurs fruits peu après. Finalement, elle a reçu deux offres d'emploi au cours de la dernière semaine d'août et a décidé d'accepter un poste permanent à temps plein*

---

<sup>55</sup> Résultats disponibles sur demande.

*dans son domaine en tant qu'ingénieure logicielle, avec un salaire annuel de 117 000 \$. L'autre offre d'emploi qu'elle a rejetée était également un poste souhaité, offrant 85 000 \$ par année. » (Personnel du programme du modèle B d'Achēv)*

Le personnel du programme du modèle B d'Achēv a également souligné la contribution positive d'une experte-conseil dont la participation a permis de tenir des salons de l'emploi avec des employeurs susceptibles de recruter pour des postes de haut niveau ou d'offrir de bons salaires.

*« Nous avons pu retenir les services d'une experte-conseil merveilleuse qui a travaillé avec nous pour mettre en place des salons de l'emploi de très haute qualité. Elle a pu nous mettre en contact avec des employeurs incroyables. Je sais qu'il y a eu récemment des cas où des femmes ont participé à ces salons et ont été embauchées, du fait de leur participation à ces salons. [...] Trois ou quatre clientes ont pu obtenir un emploi. L'une d'entre elles a obtenu un poste souhaité avec un salaire annuel de 75 000 \$ grâce à ce programme. De plus, les employeurs qui assistent au salon de l'emploi sont prêts à embaucher ou à considérer nos participantes pour des postes de haut niveau. » (Personnel du programme du modèle B d'Achēv)*

Au moment de la première enquête de suivi, les changements moyens sont les plus importants pour le modèle B d'ACCES (367,70 \$) et les plus faibles pour le modèle C d'Achēv (91,37 \$). **Compte tenu de la faible rémunération initiale des participantes, qui s'explique encore une fois en grande partie par la faible proportion de participantes qui travaillaient au moment où elles ont rejoint le projet pilote, ces augmentations de la rémunération hebdomadaire moyenne sont extrêmement importantes en pourcentage.** Les participantes au modèle C d'OFE enregistrent les plus fortes augmentations de la rémunération hebdomadaire moyenne (486,7 %), bien que celle du modèle B d'ACCES soit également très élevée (473,0 %). Même les plus faibles variations moyennes en pourcentage sont élevées, la plus faible étant de 214,1 % pour les participantes au modèle B d'ISANS et juste en dessous de 250 % pour le modèle C d'Achēv, le modèle B de Compétences mondiales et le modèle A de la SÉO-Ottawa.

**L'augmentation de la rémunération moyenne est encore plus importante au moment de la deuxième enquête de suivi.** Les participantes au modèle B d'ACCES continuent d'avoir, en moyenne, les augmentations les plus importantes, soit 552,07 \$ ou 644,4 %. Douze mois après que les participantes ont rejoint le projet pilote, les augmentations moyennes (par rapport au moment de l'enquête de référence) de la rémunération hebdomadaire sont à nouveau plus importantes que celles observées au moment de la première enquête de suivi et que celles observées au moment de la deuxième enquête de suivi (à l'exception de celles qui ne sont plus statistiquement significatives).









Cette croissance de la rémunération au fil du temps peut s'expliquer, comme le soulignent les membres du personnel du programme et les participantes, par le fait que les participantes ont obtenu de meilleurs emplois ou ont connu un avancement professionnel, soit en ce qui concerne le nombre d'heures travaillées, le salaire reçu ou le poste occupé. Par exemple, un membre du personnel du programme du modèle C a expliqué que les participantes évoluent rapidement dans leur emploi et sont promues. « *Nous avons commencé à entendre des employeurs parler de promotions et du fait que nos participantes évoluent rapidement dans leur emploi, ce qui leur permet d'obtenir des augmentations de salaire et des promotions au sein de l'entreprise.* » (Membre du personnel du modèle C d'OFE)

### ACS Plus









Même si, en moyenne, nous constatons une augmentation importante de la probabilité que les participantes travaillent après avoir rejoint le projet pilote CCNAR, ainsi que de leurs heures de travail et de leur rémunération, nous observons également d'importantes différences entre les participantes présentant des facteurs identitaires différents. **Dans l'ensemble, nous constatons que les participantes initialement plus proches du marché du travail et celles qui rencontrent moins d'obstacles à l'emploi constatent des augmentations plus importantes dans la probabilité de trouver un emploi. L'un de ces obstacles est la présence de jeunes enfants à la maison.** Contrairement aux résultats concernant l'adaptabilité professionnelle, où nous n'observons pas de changements différentiels pour les femmes ayant de jeunes enfants, il y a moins d'améliorations dans leurs résultats en matière d'emploi. Ces résultats contrastants suggèrent que **les femmes ayant de jeunes enfants auraient pu participer activement aux programmes CCNAR et améliorer leur adaptabilité professionnelle. Toutefois, des obstacles, probablement liés à la garde d'enfants, demeurent pour leur entrée sur le marché du travail canadien.** Le Tableau 23 résume les résultats de l'ACS Plus.



**Tableau 23 Changements dans l'emploi des participantes – ACS Plus**

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi		CECM [A] -0,458 ACCES [B] -0,385 Achév [B] -0,161 ISANS [B] -0,411 CECM [B] -0,516 YWCA [B] -0,207 Achév [C] -0,266 OFE [C] -4,000 YWCA [D] -0,228	CECM [B] 0,204	ACCES [B] -0,203 Achév [B] -0,273	ACCES [B] -0,197 Achév [B] -0,182	YWCA [B] -0,223		
Deuxième enquête de suivi		CECM [A] -0,391 ACCES [B] -0,368 ISANS [B] -0,543 CECM [B] -0,461 OFE [C] -0,421	CECM [A] 0,168	Achév [B] -0,269	CECM [A] -0,193 OFE [C] -0,196	ACCES [B] -0,173 OFE [C] -0,192		ACCES [B] 0,236
Troisième enquête de suivi	CECM [B] -0,287	CECM [A] -0,355 ACCES [B] -0,416 YWCA [B] -0,230	CECM [A] 0,202		CECM [A] -0,235		CECM [B] 0,382	

**Tableau 24 Changements dans les heures de travail des participantes – ACS Plus**

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi		CECM [A] -13,780 ACCES [B] -13,069 ISANS [B] -14,493 CECM [B] -15,143	CECM [B] 8,790 YWCA [B] 9,770	ACCES [B] -8,244 Achév [B] -7,842	YWCA [B] -9,473		YWCA [B] -8,969	
Deuxième enquête de suivi	CECM [B] -8,675	CECM [A] -15,205 ISANS [B] -13,016 CECM [B] -16,941 OFE [C] -9,815	ACCES [B] 9,700 YWCA [B] 8,266	Achév [B] -8,315	YWCA [B] -12,924	ACCES [B] -9,710	YWCA [B] -8,098	ACCES [B] 10,889
Troisième enquête de suivi	ISANS [B] -13,745	CECM [A] -17,625 ACCES [B] -19,278	Achév [B] 9,696 CECM [B] 9,948	CECM [A] -8,016			CECM [B] 14,307 YWCA [B] -11,159	ISANS [B] -12,487

**Tableau 25 Changements dans la rémunération des participantes – ACS Plus**

	Années au Canada	Travail rémunéré au Canada	Demandeuse principale	A un enfant	40 ans et plus	Faibles compétences en communication orale	Faibles compétences essentielles	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence
Première enquête de suivi		CECM [A] -226,561 CECM [B] -273,296	CECM [A] 147,350 CECM [B] 161,226 YWCA [B] 207,812	ACCES [B] -263,970 Achév [B] -176,017	ACCES [B] -249,371	Achév [B] -138,442	YWCA [B] -207,195	
Deuxième enquête de suivi	ACCES [B] -245,774 CECM [B] -203,881	ISANS [B] -181,794 CECM [B] -286,684	CECM [A] 166,453	CECM [A] -132,296 ACCES [B] -196,098 Achév [B] -196,669	CECM [A] -201,351	ACCES [B] -236,287	YWCA [B] -205,435	ACCES [B] 181,990
Troisième enquête de suivi	ISANS [B] -309,222 CECM [B] -330,647		ACCES [B] 232,493		Achév [C] 269,966 OFE [C] -177,166		YWCA [B] -325,597	

**Participant·es qui sont au Canada depuis plus d'un an :** Comparativement aux participant·es qui étaient au Canada depuis un an ou moins lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les participant·es au modèle B de Compétences mondiales (au moment de la troisième enquête de suivi) qui étaient au Canada depuis plus d'un an sont 28,7 points de pourcentage moins susceptibles d'observer une augmentation de la probabilité de travailler<sup>56</sup>. L'une des explications possibles données par le personnel du programme du modèle D pour les difficultés à trouver un emploi rencontrées par les femmes qui sont au Canada depuis plus longtemps est que, bien qu'elles puissent avoir des attentes plus claires sur ce qu'elles recherchent dans un emploi en raison du temps accru qu'elles ont passé au Canada à explorer le marché du travail, ces attentes ne correspondent pas toujours à la réalité du marché du travail. Cette explication pourrait s'appliquer à tous les modèles.

*« Les femmes qui sont au Canada depuis plus longtemps peuvent avoir des attentes plus élevées. Il faut gérer ces attentes. Certaines aimeraient occuper des postes administratifs, mais leur anglais n'est tout simplement pas encore à la hauteur pour un tel poste, ou elles ne sont plus sur le marché du travail depuis quelques années. »* (Membre du personnel du modèle D d'ISANS)

<sup>56</sup> Ces différences ne sont pas dues à une différence, au moment de l'enquête de référence, dans la probabilité de travailler des participant·es qui sont au Canada depuis 12 mois ou plus, comparativement à celles qui sont au Canada depuis moins longtemps.

Les participantes qui ont eu du mal à s'intégrer au marché du travail canadien avant de rejoindre le projet pilote font également état de moins d'heures de travail et d'une augmentation de la rémunération. Les participantes au modèle B d'ISANS et de Compétences mondiales qui sont au Canada depuis 12 mois ou plus voient une augmentation moins importante de leurs heures de travail.

*« Les femmes qui sont ici depuis plus longtemps et qui n'ont pas encore entendu parler de nous ont beaucoup de difficultés. Elles semblent avoir été blessées par le manque de soutien. Elles semblent avoir plus de troubles de santé mentale, plus d'expériences difficiles qui les rendent réticentes et moins ouvertes à l'idée d'essayer. »* (Membre du personnel du modèle A de Compétences mondiales)

L'augmentation de la rémunération est également plus faible pour les participantes qui étaient au Canada depuis un an ou plus lorsqu'elles ont rejoint le programme pour le modèle B d'ACCES, d'ISANS et de Compétences mondiales.

**Participantes qui avaient une expérience professionnelle rémunérée :** Comme pour les participantes qui étaient au Canada depuis 12 mois ou plus, celles qui avaient une expérience professionnelle rémunérée au Canada avant de rejoindre le projet pilote dans la plupart des interventions<sup>57</sup> enregistrent de plus faibles augmentations de la probabilité de travailler au moment de la première enquête de suivi. Ces résultats s'expliquent en grande partie par la relation positive entre le fait d'avoir une expérience professionnelle antérieure au Canada et le fait de travailler au moment de rejoindre le projet pilote. Par conséquent, il était plus difficile pour les personnes qui avaient une expérience professionnelle rémunérée de s'améliorer beaucoup, car elles étaient initialement plus susceptibles de travailler. Par ailleurs, la participation limitée aux activités du programme des personnes qui ont déjà une expérience professionnelle rémunérée peut constituer une explication possible, comme l'a fait remarquer un membre du personnel du programme du modèle A de la SÉO. Contrairement aux participantes au modèle A de la SÉO, le personnel du modèle B d'Achév a expliqué que les participantes qui travaillaient lorsqu'elles ont rejoint le programme ont participé aux programmes. Cependant, il se peut qu'elles n'aient pas ressenti le besoin immédiat de trouver un autre emploi.

*« Les participantes employées étaient plus déterminées à participer au programme. Pourtant, il leur était difficile d'entreprendre des efforts importants de perfectionnement des compétences et de recherche d'emploi. Elles disposaient d'une bonne marge de manœuvre et ne ressentaient donc pas le besoin urgent de trouver un emploi plus convenable. »* (Membre du personnel du modèle B d'Achév)

---

<sup>57</sup> Modèle A de Compétences mondiales, modèle B d'ACCES, d'Achév, d'ISANS, de Compétences mondiales et de la YWCA, et modèle C d'OFE.

L'augmentation du nombre d'heures de travail et de la rémunération des participantes qui avaient une expérience professionnelle rémunérée au Canada lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote suit la même tendance. Les participantes au modèle A de Compétences mondiales, du modèle B d'ACCES, d'ISANS et de Compétences mondiales, et du modèle C d'OFE qui avaient une expérience professionnelle au Canada avant de rejoindre le projet pilote ont observé une augmentation moins importante de leurs heures de travail. Les participantes à ces mêmes interventions et au modèle B d'Achève et de la YWCA ont également constaté une augmentation moins importante de leur rémunération que les participantes sans expérience professionnelle rémunérée au Canada.

**Participantes arrivées au Canada en tant que demandeuses principales dans la catégorie économique :** Nous constatons que les participantes qui sont arrivées au Canada en tant que demandeuses principales dans la catégorie économique sont plus susceptibles de voir une augmentation de la probabilité de travailler après avoir rejoint le projet pilote que celles qui sont arrivées au Canada dans d'autres catégories d'immigration. Ces différences sont statistiquement significatives pour le modèle B de Compétences mondiales au moment de la première enquête de suivi et pour le modèle A de Compétences mondiales au moment des deuxième et troisième enquêtes de suivi.

Les participantes arrivées au Canada en tant que demandeuses principales de la catégorie économique ont vu, en moyenne, leurs heures de travail hebdomadaires augmenter davantage que les participantes arrivées au Canada dans d'autres catégories d'immigration. C'est le cas pour les participantes au modèle B d'ACCES, d'Achève, de Compétences mondiales et de la YWCA. Toutes ces différences statistiquement significatives sont d'environ 8 à 10 heures par semaine.

De même, les participantes arrivées au Canada en tant que demandeuses principales de la catégorie économique ont vu leur rémunération hebdomadaire moyenne augmenter davantage que celle des participantes arrivées au Canada dans d'autres catégories d'immigration. C'est le cas des participantes au modèle A de Compétences mondiales, et au modèle B d'ACCES, de Compétences mondiales et de la YWCA. Cependant, les demandeuses principales de la catégorie économique du modèle B d'ISANS avaient une augmentation de la rémunération inférieure de 304,9 % au moment de la troisième enquête de suivi comparativement aux participantes arrivées au Canada dans d'autres catégories d'immigration<sup>58</sup>.

**Participantes avec de jeunes enfants :** Les participantes ayant de jeunes enfants à la maison voient moins d'améliorations dans la probabilité de travailler, les heures de travail et la rémunération, comparativement à celles qui n'ont pas de jeunes enfants à la maison.

---

<sup>58</sup> Les raisons possibles de l'augmentation moins importante de la rémunération des demandeuses principales de la catégorie économique du modèle B d'ISANS ne sont pas encore claires. Un examen plus approfondi est prévu à la fin de la collecte des données.

Les participantes ayant des enfants de cinq ans ou moins à la maison lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote – dans le modèle B d'ACCES au moment de la première enquête de suivi et le modèle B d'Achêv au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi – constatent une amélioration moins importante de la probabilité de travailler que celles qui n'ont pas de jeunes enfants à la maison. L'ampleur de ces différences est importante : 20,3 points de pourcentage pour le modèle B d'ACCES, et 27,3 et 26,9 points de pourcentage pour le modèle B d'Achêv au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, respectivement. Cette constatation pour les participantes au modèle B d'Achêv est appuyée par le personnel du programme qui a observé que certaines participantes ayant de jeunes enfants étaient distraites pendant les séances individuelles avec les coachs de carrière, qu'elles avaient de la difficulté à se concentrer sur leurs activités de recherche d'emploi et qu'elles avaient cessé de chercher un emploi.

Les membres du personnel du programme du modèle B d'Achêv ainsi que les participantes aux modèles B et C ont indiqué que pour les participantes qui avaient des nouveau-nés à la maison au moment du programme, la recherche d'un emploi n'était pas une priorité actuelle. Les participantes ayant des nouveau-nés ont expliqué qu'elles avaient rejoint le programme sans avoir l'intention de trouver un emploi à l'issue du programme, mais plutôt pour entrer en contact avec d'autres femmes et apprendre comment trouver un emploi au Canada lorsqu'elles seraient prêtes. Ces participantes ont ajouté qu'elles ne commenceraient à chercher du travail que lorsque leurs enfants commenceraient à aller à l'école.

*« Je pense qu'il est évident que les femmes en général, et en particulier les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible, sont toujours confrontées à des obstacles et à des défis supplémentaires en matière d'emploi simplement parce qu'elles sont les principales personnes à s'occuper des enfants et, surtout maintenant, nous constatons que les femmes ont tendance à accorder la priorité aux obligations familiales. Pour vous donner un exemple, récemment, quatre ou cinq participantes auraient aimé prendre part au programme, mais elles ont donné naissance cette année. La recherche d'un emploi n'est donc pas leur priorité pour le moment. Il est certainement difficile de s'occuper d'un nouveau-né tout en pensant à trouver un emploi. »* (Personnel du programme du modèle B d'Achêv)

Selon le personnel du programme et les participantes des quatre modèles, l'accès à des services de garde abordables constitue un obstacle majeur à l'emploi pour les femmes ayant de jeunes enfants. Par exemple, une participante au modèle B d'ISANS a expliqué que, bien qu'on lui ait proposé deux possibilités d'emploi, elle n'en a finalement accepté aucun en raison du coût des services de garde.

*« J'ai reçu deux offres que je n'ai finalement pas acceptées parce j'ai deux enfants. Avec les heures de service de garde après l'école et les dépenses, c'est comme si tout mon salaire servait à payer ces dépenses supplémentaires. »*

De plus, plusieurs participantes ont indiqué que les heures de service de garde ne correspondaient pas à leurs heures de travail (tôt le matin, tard le soir ou pendant la nuit).

Les participantes avec de jeunes enfants à la maison des programmes du modèle A de Compétences mondiales, et du modèle B d'ACCES et d'Achêv travaillent, en moyenne, environ huit heures de moins par semaine que celles qui n'ont pas de jeunes enfants. Les membres du personnel du programme du modèle B d'Achêv ont indiqué que certaines participantes ayant de jeunes enfants à la maison préféraient trouver des postes à temps partiel pour concilier travail et obligations familiales. Les participantes à ces mêmes interventions gagnent également moins que les femmes sans jeunes enfants, en raison de l'augmentation moins importante de leur probabilité de travailler et de leurs heures de travail.

Les participantes ont souligné qu'il est particulièrement difficile pour les femmes ayant de jeunes enfants de trouver un emploi ou de faire progresser leur carrière sans mesures de soutien social. Une participante au modèle B d'ACCES a donné plus de détails :

*« Pour moi, le système de soutien est important. Surtout pour nous, les femmes, en raison de notre nature générale. Nous avons besoin d'un soutien émotionnel parce que nous devons nous occuper des enfants, les nourrir, faire le ménage, etc. Si vous ne disposez pas d'un réseau de soutien, il est difficile de progresser sur le plan professionnel parce que vous êtes tirée dans de nombreuses directions à la fois. »*

**Participantes de 40 ans ou plus :** Comme pour les femmes ayant de jeunes enfants à la maison, nous constatons également une amélioration moins importante de la probabilité de travailler, du nombre d'heures de travail et de la rémunération des participantes ayant rejoint le projet pilote à l'âge de 40 ans ou plus que celles des participantes qui avaient moins de 40 ans. Les participantes au modèle A de Compétences mondiales, au modèle B d'ACCES et d'Achêv, et au modèle C d'OFE qui ont rejoint le projet pilote à l'âge de 40 ans ou plus voient une amélioration moins importante de la probabilité de travailler que les participantes plus jeunes. Un membre du personnel du programme du modèle B de Compétences mondiales et du modèle A de la SÉO a expliqué que certaines participantes plus âgées craignaient d'être victimes de discrimination en raison de leur âge. Un membre du personnel du modèle A de la SÉO a expliqué que l'âgisme peut avoir une incidence directe non seulement sur la probabilité de trouver un emploi, mais aussi sur la confiance en soi des participantes.

Les participantes au modèle B de la YWCA âgées de 40 ans ou plus travaillent entre 9 heures (au moment de la première enquête de suivi) et 13 heures (au moment de la deuxième enquête de

suivi) de moins par semaine, en moyenne, que les participantes plus jeunes. Les participantes de 40 ans ou plus à plusieurs interventions ont également observé une amélioration moins importante, en moyenne, de leur rémunération que les participantes plus jeunes. Les participantes au modèle A de Compétences mondiales, au modèle B d'ACCES et au modèle C d'OFE âgées de 40 ans ou plus gagnent moins après avoir pris part aux programmes CCNAR que les participantes plus jeunes. L'exception à cette tendance est le modèle C d'Achève, où les participantes plus âgées, au moment de la troisième enquête de suivi, connaissent des augmentations de la rémunération plus importantes que les participantes plus jeunes.

**Participantes ayant des compétences initiales plus faibles :** Après avoir rejoint le projet pilote, les participantes constatent une variation de la probabilité de travailler, du nombre d'heures de travail et de la rémunération en fonction de leur niveau de compétences initial. Nous examinons ces différences en fonction de trois compétences, soit la confiance dans la communication orale en anglais<sup>59</sup>, l'adaptabilité professionnelle<sup>60</sup> et les compétences essentielles<sup>61</sup>.

Les participantes au modèle B d'ACCES voient une plus grande augmentation dans leur probabilité de travailler si elles avaient une plus faible adaptabilité professionnelle lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. De même, les participantes au modèle B de Compétences mondiales ayant de faibles compétences essentielles voient une plus grande augmentation dans leur probabilité de travailler, comparativement aux participantes ayant des compétences essentielles initiales plus élevées.

Cependant, les participantes à plusieurs interventions (modèle B d'ACCES et de la YWCA, et modèle C d'OFE) dont la confiance dans leur maîtrise de l'anglais est plus faible sont moins susceptibles de voir leur probabilité de travailler augmenter, comparativement à celles dont le degré de confiance initial est plus élevé. L'ampleur de ces différences est également importante, allant de 22,3 points de pourcentage de moins pour les participantes au modèle B de la YWCA dont la confiance dans leur maîtrise de l'anglais est plus faible, à 17,3 points de pourcentage pour les participantes au modèle B d'ACCES.

Les changements hétérogènes dans les heures de travail des participantes en fonction des différents niveaux de compétences initiales diffèrent quelque peu de ceux présentés pour la probabilité de travailler. Les participantes au modèle B de Compétences mondiales dont les compétences essentielles initiales sont faibles ont connu, en moyenne, une augmentation de 14,3 heures de travail au moment de la troisième enquête de suivi, comparativement à celles

---

<sup>59</sup> Pour toutes les interventions à l'exception de celles de la SÉO, pour lesquelles il s'agit de la communication orale en français.

<sup>60</sup> Mesurée par l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière.

<sup>61</sup> Pour les interventions du modèle B uniquement.

dont les compétences essentielles initiales sont plus élevées. En outre, les participantes au modèle B d'ACCES dont l'adaptabilité professionnelle initiale est plus faible voient une augmentation de 10,9 heures de travail au moment de la deuxième enquête de suivi. Ces résultats correspondent à ceux relatifs à la probabilité de travailler. Toutefois, les participantes au modèle B de la YWCA dont les compétences essentielles étaient initialement faibles ont connu une augmentation moins importante de leurs heures de travail au moment des trois enquêtes de suivi (environ 8 à 11 heures de travail par semaine en moins), tout comme les participantes au modèle B d'ISANS dont l'adaptabilité professionnelle initiale était plus faible au moment de la troisième enquête de suivi (12,5 heures de travail par semaine en moins).

Les résultats concernant le faible degré de confiance initial dans la maîtrise de l'anglais sont toutefois semblables à ceux concernant la probabilité de travailler, puisque seules les participantes au modèle B d'ACCES ont travaillé en moyenne 9,7 heures de moins que celles dont le degré de confiance initial était plus élevé au moment de la deuxième enquête de suivi.

En ce qui concerne les changements dans la rémunération, les participantes au modèle B de la YWCA dont les compétences essentielles initiales sont faibles et celles dont la confiance initiale dans la maîtrise de l'anglais est faible (ACCES et Achév), ainsi que les participantes au modèle C d'OFE, voient des augmentations moyennes de la rémunération moins importantes. Cependant, au moment de la troisième enquête de suivi, les participantes au modèle B de Compétences mondiales dont les compétences essentielles initiales sont faibles enregistrent en fait une augmentation plus importante de la rémunération moyenne, soit de 347,4 %. Les participantes ayant initialement un faible niveau d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière dans le modèle B d'ACCES et le modèle D de la YWCA – des interventions dans lesquelles on constate également une amélioration de l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière – connaissent une augmentation plus importante de leur rémunération.

### *Résultats des groupes témoins*

Comme les participantes du groupe programme, **de nombreuses membres du groupe témoin ont également bénéficié de services liés à l'emploi et ont trouvé un emploi après avoir rejoint le projet pilote**. En général, lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les membres du groupe témoin avaient des taux d'emploi semblables à ceux de leurs homologues du groupe programme. Quelques différences au moment de l'enquête de référence peuvent avoir une incidence sur la probabilité d'observer des changements chez les participantes après qu'elles ont rejoint le projet pilote<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les membres du groupe témoin du modèle B d'ACCES et du modèle C d'OFE étaient plus susceptibles d'avoir un emploi (18,0 % et 23,1 % pour le groupe témoin,



**De même que les participantes, les membres du groupe témoin de toutes les interventions ont constaté des augmentations statistiquement significatives de la probabilité de travailler au moment des trois enquêtes de suivi.** L'ampleur de ces changements est semblable à celle observée pour chaque groupe programme associé pour toutes les interventions, à quelques différences près (les changements moyens observés dans le groupe témoin du modèle B d'Achèv sont légèrement inférieurs à ceux de leur groupe programme, tandis que les changements dans le groupe témoin du modèle B d'ISANS sont légèrement supérieurs à ceux de leur groupe programme). La Figure 11 présente ces résultats.

Les membres du groupe témoin ont souligné l'importance de déterminer leurs objectifs professionnels à court et à long terme avec l'aide du personnel. Quelques participantes à chacun des quatre groupes de discussion qui se sont tenus avec des membres du groupe témoin ont pu obtenir un emploi temporaire pour acquérir une expérience professionnelle au Canada, tout en travaillant à l'obtention de certificats ou en mettant à profit des compétences liées à leurs objectifs d'emploi à long terme, comme l'a souligné une membre du groupe témoin ci-dessous.

*« Les services ont répondu à mes besoins parce que lorsque j'ai rejoint Compétences mondiales, j'ai eu l'occasion de leur faire part de mes objectifs à court et à long terme. Pour le court terme, j'ai choisi les services de soins de santé, un domaine dans lequel j'avais un peu d'expérience dans mon pays. Je suivais une formation dans le cadre de ce programme, et j'ai pu obtenir un certificat. J'ai pu travailler sur mon curriculum vitae, j'ai effectué des entrevues d'embauche, et j'ai même pu postuler et obtenir un emploi. Et je suis actuellement un cours pour devenir préposée aux services de soutien à la personne. Les membres du personnel du programme continuent à suivre mon objectif à long terme, qui est de faire du droit. Et nous travaillons à faire reconnaître la certification que j'avais dans mon pays d'origine. Ainsi, mon objectif à court terme est atteint, tandis que mon objectif à long terme progresse. »* (Membre du groupe témoin du modèle A de Compétences mondiales)

Étant donné que les membres du groupe témoin, comme les participantes du groupe programme, ont vu une augmentation de leur probabilité de travailler après avoir rejoint le projet pilote, il s'ensuit qu'**elles ont également vu une augmentation de leur nombre d'heures de travail hebdomadaires.** Bien qu'il y ait des différences de quelques heures dans le nombre moyen d'heures de travail entre le groupe programme et le groupe témoin pour plusieurs interventions lorsque les participantes ont rejoint le projet pilote, le nombre moyen

---

contre 11,3 % et 17,5 % pour le groupe programme du modèle B d'ACCES et du modèle C d'OFE). L'inverse est vrai pour le modèle A de la SÉO-Ottawa où 22,2 % des membres du groupe témoin avaient un emploi lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, comparativement à 29,8 % pour le groupe programme.

initial d'heures de travail des membres du groupe témoin est faible et généralement comparable à celui du groupe programme, comme présenté plus haut.

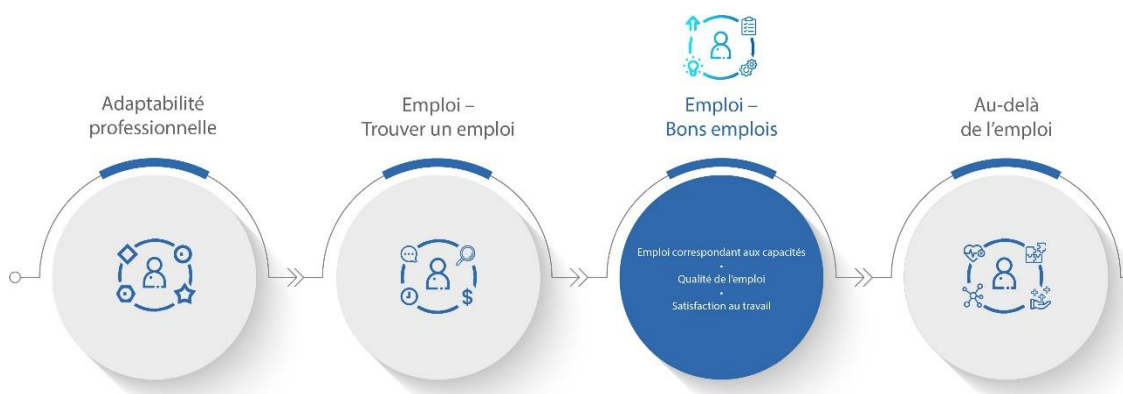
**Les membres du groupe témoin de toutes les interventions constatent des augmentations statistiquement significatives du nombre d'heures de travail après avoir rejoint le projet pilote au moment des trois enquêtes de suivi, à l'exception du modèle A de la SÉO-Ottawa au moment de la première enquête de suivi.** L'ampleur des changements est semblable à celle du groupe programme, quelques changements moyens du groupe témoin étant légèrement inférieurs à ceux du groupe programme (modèle A de la SÉO-Ottawa et modèle B d'Achēv) et d'autres légèrement supérieurs (modèle B d'ISANS au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi et modèle C d'OFE au moment de la première enquête de suivi).

**Comme pour les changements positifs dans les résultats du groupe témoin en ce qui concerne la probabilité de travailler et les heures de travail, nous constatons également des augmentations de la rémunération hebdomadaire** (en dollars canadiens et après transformation logarithmique). Mesurées en dollars canadiens, les différences dans la rémunération sont de l'ordre de 20 \$ à 50 \$ par semaine, dans les deux sens, entre les membres du groupe programme et celles du groupe témoin, lorsqu'elles rejoignent le projet pilote. Ces différences sont un peu plus marquées pour le modèle B d'ACCES et d'ISANS, et le modèle C d'OFE. Les membres du groupe témoin de toutes les interventions constatent des augmentations statistiquement significatives de la rémunération après avoir rejoint le projet pilote au moment des trois enquêtes de suivi, à l'exception du modèle A de la SÉO-Ottawa au moment de la première enquête de suivi. L'ampleur des changements est semblable à celle du groupe programme (à 100 \$ près par semaine), quelques changements moyens du groupe témoin étant légèrement inférieurs à ceux du groupe programme (modèle A de Compétences mondiales, et modèle B de Compétences mondiales, d'ACCES et d'Achēv) et d'autres légèrement supérieurs (modèle B d'ISANS et modèle C d'OFE).

### *Impacts*

**Compte tenu des changements moyens semblables pour les groupes programme et témoin au moment de chaque enquête de suivi, nous ne constatons pas de différences statistiquement significatives dans la probabilité de travailler, le nombre d'heures de travail ou la rémunération entre les groupes programme et témoin** (pour toutes les interventions comportant un groupe témoin). En d'autres termes, nous ne pouvons pas déterminer les impacts moyens (ou hétérogènes) du programme sur ces trois résultats en matière d'emploi.

## De bons emplois



**Comme il a été mentionné précédemment, l'un des objectifs des programmes du projet pilote CCNAR, en particulier des modèles A et B, était non seulement que les participantes trouvent un emploi, mais aussi que ces emplois soient de bonne qualité et correspondent à leurs compétences.** Comme indiqué à la section [Qui a participé au projet pilote CCNAR?](#), de nombreuses participantes sont très instruites et qualifiées. Toutefois, selon une analyse de Picot, Hou et Crossman (2022) utilisant des données de 2016, 31 % des demandeurs principaux de la catégorie économique avaient un emploi peu spécialisé. Selon le personnel des modèles A et B, diverses composantes du programme ont été conçues pour augmenter les chances des participantes d'obtenir un emploi de bonne qualité. Dans cette section, nous présentons les résultats concernant plusieurs aspects de la qualité de l'emploi.

Tout d'abord, nous cherchons à savoir si l'emploi correspond aux compétences des nouvelles arrivantes. Nous le faisons de trois façons : 1) si la formation ou les titres de compétence indiqués dans la description du poste ou dans l'offre d'emploi sont égaux ou supérieurs à leur formation ou à leurs titres de compétence réels; 2) si les participantes utilisent dans leur travail une grande partie de leur expérience professionnelle acquise avant leur arrivée au Canada; et 3) si l'emploi des participantes correspond à leur formation (comme elle est définie au point 1) et à leur expérience (comme elle est définie au point 2).

Ensuite, nous examinons la qualité de l'emploi à l'aide d'une échelle fondée sur la mesure dans laquelle les participantes au projet pilote sont d'accord avec 12 énoncés concernant leur milieu de travail, leurs responsabilités professionnelles et leur capacité à utiliser leurs compétences et à réussir au travail. Notre indicateur de la qualité de l'emploi est le pourcentage de participantes qui déclarent que, en moyenne, elles sont d'accord ou tout à fait d'accord avec ces énoncés.

Enfin, nous considérons la satisfaction au travail à l'aide de deux indicateurs. Tous deux sont fondés sur le classement des participantes au projet pilote – de 1 (complètement insatisfaite) à 7 (complètement satisfaite) – de leur degré de satisfaction à l'égard de cinq caractéristiques de

leur emploi (salaire, sécurité d'emploi, soutien de la direction, perspectives de carrière et possibilités) et de leur satisfaction globale à l'égard de leur emploi. Le premier indicateur de la satisfaction au travail est le pourcentage de participantes qui déclarent, en moyenne, un score de 5,29<sup>63</sup> ou plus, tandis que la satisfaction globale est mesurée à l'aide du score brut de 1 à 7.

Comme pour la probabilité de travailler, les heures de travail et la rémunération, les participantes au projet pilote au chômage sont incluses dans l'analyse ci-dessous et se voient attribuer le niveau le plus bas de chaque indicateur – c'est-à-dire qu'elles sont considérées comme n'ayant pas un emploi correspondant à leurs capacités, comme ayant une piètre qualité d'emploi et comme n'étant pas satisfaites de leur emploi. Par conséquent, les changements dans ces résultats et les différences entre les participantes du groupe programme et les membres du groupe témoin peuvent refléter à la fois des différences dans les taux d'emploi et des différences dans la qualité de l'emploi conditionnelle à l'emploi.

Contrairement aux résultats précédents en matière d'emploi, nos indicateurs de bons emplois n'ont pas été mesurés lorsque les participantes ont rejoint le projet pilote pour la première fois (au moment de l'enquête de référence). Il est peu probable qu'un grand nombre de participantes au projet pilote, s'il y en a, l'aient rejoint en ayant déjà un emploi correspondant à leurs capacités. Les membres du personnel du programme et les participantes ont indiqué que la plupart des participantes qui ont rejoint le projet pilote étaient au chômage ou occupaient des emplois de survie. C'est pourquoi nous examinons les changements survenus entre la première enquête de suivi et les deux enquêtes suivantes. Il est donc important de comparer les différences au moment de la première enquête de suivi entre les membres des groupes programme et témoin de chaque intervention et entre les interventions. Celles-ci peuvent, en partie, refléter les changements découlant de la participation au programme et sont examinées ci-dessous. De plus, les changements par rapport à la date de la première enquête de suivi sont probablement des estimations de la limite inférieure étant donné que, pour les membres du groupe programme et du groupe témoin, la probabilité de trouver et de conserver un bon emploi peut avoir augmenté entre le moment de l'enquête de référence et le moment de la première enquête de suivi.

---

<sup>63</sup> Les scores ont été divisés en sept catégories. Le seuil de 5,29 a été choisi, car il s'agit de la limite supérieure de la catégorie qui comprend la médiane du score.

## Résultats obtenus par les participantes

### Emploi correspondant aux capacités

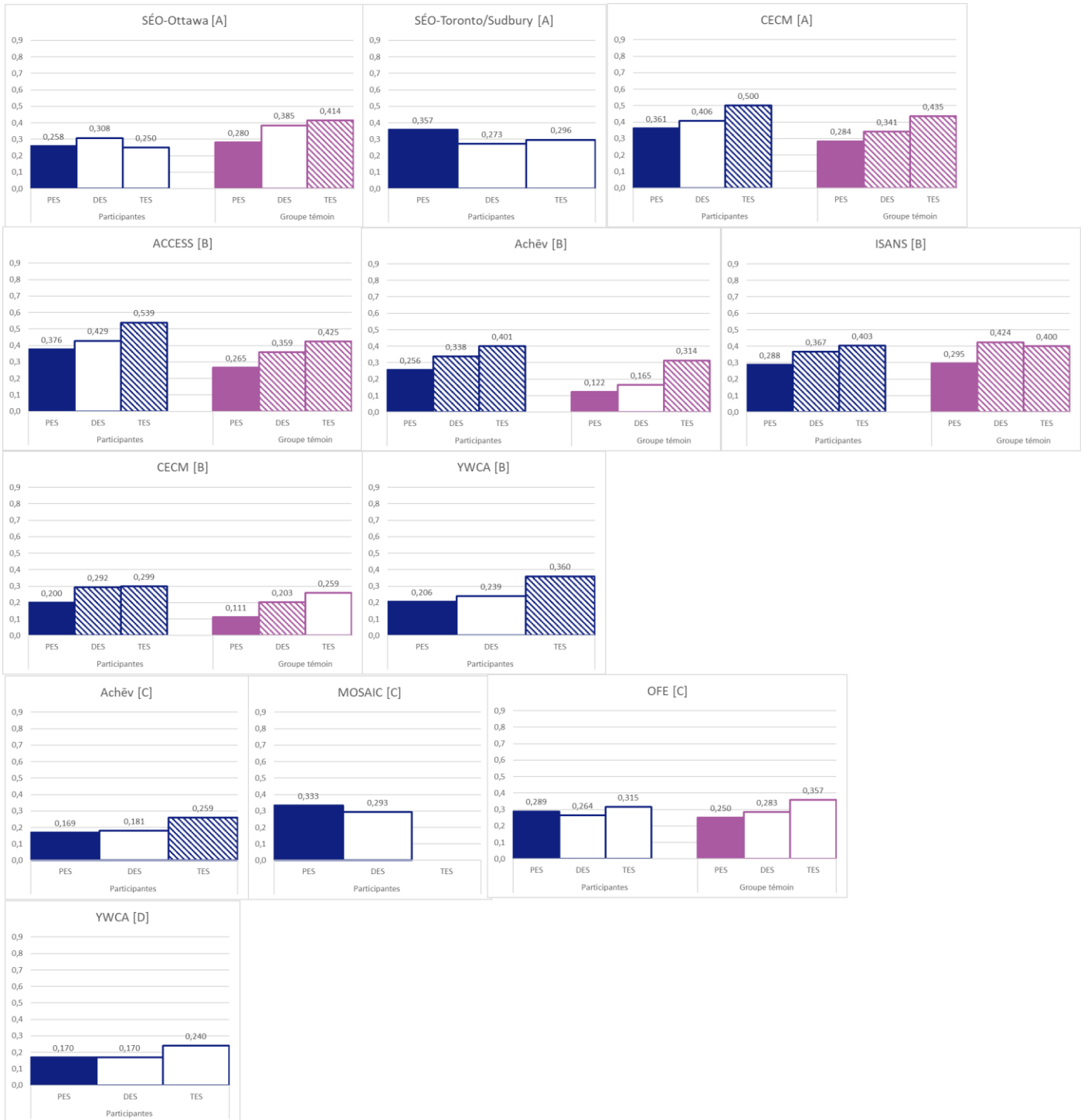
#### Principaux résultats

##### Bons emplois : Emploi correspondant aux compétences

- L'un des objectifs des programmes du projet pilote CCNAR, en particulier des modèles A et B, était non seulement que les participantes trouvent un emploi, mais aussi que ces emplois soient de bonne qualité et correspondent à leurs compétences.
- Étant donné que la correspondance de l'emploi est d'abord mesurée au moment de la première enquête de suivi, ces résultats peuvent déjà permettre de constater des améliorations pour les participantes après qu'elles ont rejoint le projet pilote.
- Les membres du personnel du programme des modèles A et B ont indiqué que de nombreuses participantes étaient en mesure de trouver un emploi correspondant à leur formation ou à leur expérience, ou du moins un emploi considéré comme un tremplin vers un futur emploi correspondant à leurs capacités.
- Cependant, certains membres du personnel des programmes et certaines participantes dans les quatre modèles ont indiqué que les participantes étaient parfois encouragées à commencer par chercher des postes de premier échelon, malgré leurs compétences et leur expérience.
- Nous constatons des augmentations statistiquement significatives pour les participantes en ce qui concerne la probabilité d'avoir un emploi correspondant à leur formation et un emploi correspondant à leur expérience. Ces augmentations se sont accrues au fil du temps et sont les plus importantes et les plus répandues au moment de la troisième enquête de suivi.
- La probabilité d'avoir un emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience augmente moins.
- De nombreuses membres du groupe témoin ont trouvé un emploi après avoir rejoint le projet pilote et, comme les participantes du groupe programme, certains de ces emplois étaient de bons emplois correspondant à leurs compétences.
- Nous constatons toutefois des différences importantes en matière d'emplois correspondant aux capacités au moment de la première enquête de suivi en ce qui concerne les pourcentages de membres du groupe témoin, comparativement aux participantes du groupe programme. Cela suggère que le programme a augmenté la probabilité des participantes d'avoir un emploi correspondant à leurs capacités au moment de la première enquête de suivi de manière plus significative que chez les autres membres du groupe témoin.
- Cependant, nous constatons également de nombreuses augmentations dans les trois mesures en matière d'emploi correspondant aux capacités au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi pour le groupe témoin.
- Nous constatons des impacts positifs des programmes du modèle B d'Achêv sur la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la formation, un emploi correspondant à l'expérience, et un emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi. L'ampleur de ces impacts varie de 11,0 à 17,4 points de pourcentage.
- Lorsque nous analysons toutes les interventions du modèle B avec un groupe témoin assigné de manière aléatoire, nous constatons des impacts du modèle B du projet CCNAR sur la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la formation (de 8,6 points de pourcentage) et un emploi correspondant à la formation et à l'expérience (de 10,5 points de pourcentage), tous deux au moment de la deuxième enquête de suivi.

Au moment de la première enquête de suivi, la proportion de participantes ayant un emploi correspondant à leur formation variait en fonction de l'intervention et est présentée à la Figure 14. Ces différences entre les interventions correspondent au niveau de scolarité initial des participantes. Les participantes aux modèles A et B sont plus susceptibles d'avoir un diplôme universitaire et d'avoir un emploi correspondant à leur formation. Le pourcentage varie de 16,9 % pour les participantes au modèle C d'Achèv (et 17,0 % pour le modèle D de la YWCA) à 37,6 % pour les participantes au modèle B d'ACCES. Comme nous l'avons vu précédemment, les modèles A et B ont été expressément conçus pour aider les participantes initialement les plus proches du marché du travail à trouver un emploi correspondant à leurs compétences. Ces pourcentages initialement plus élevés de participantes ayant un emploi correspondant à leur formation au moment de la première enquête de suivi peuvent refléter à la fois ces différences initiales relatives à la distance par rapport au marché du travail et les différences des programmes.

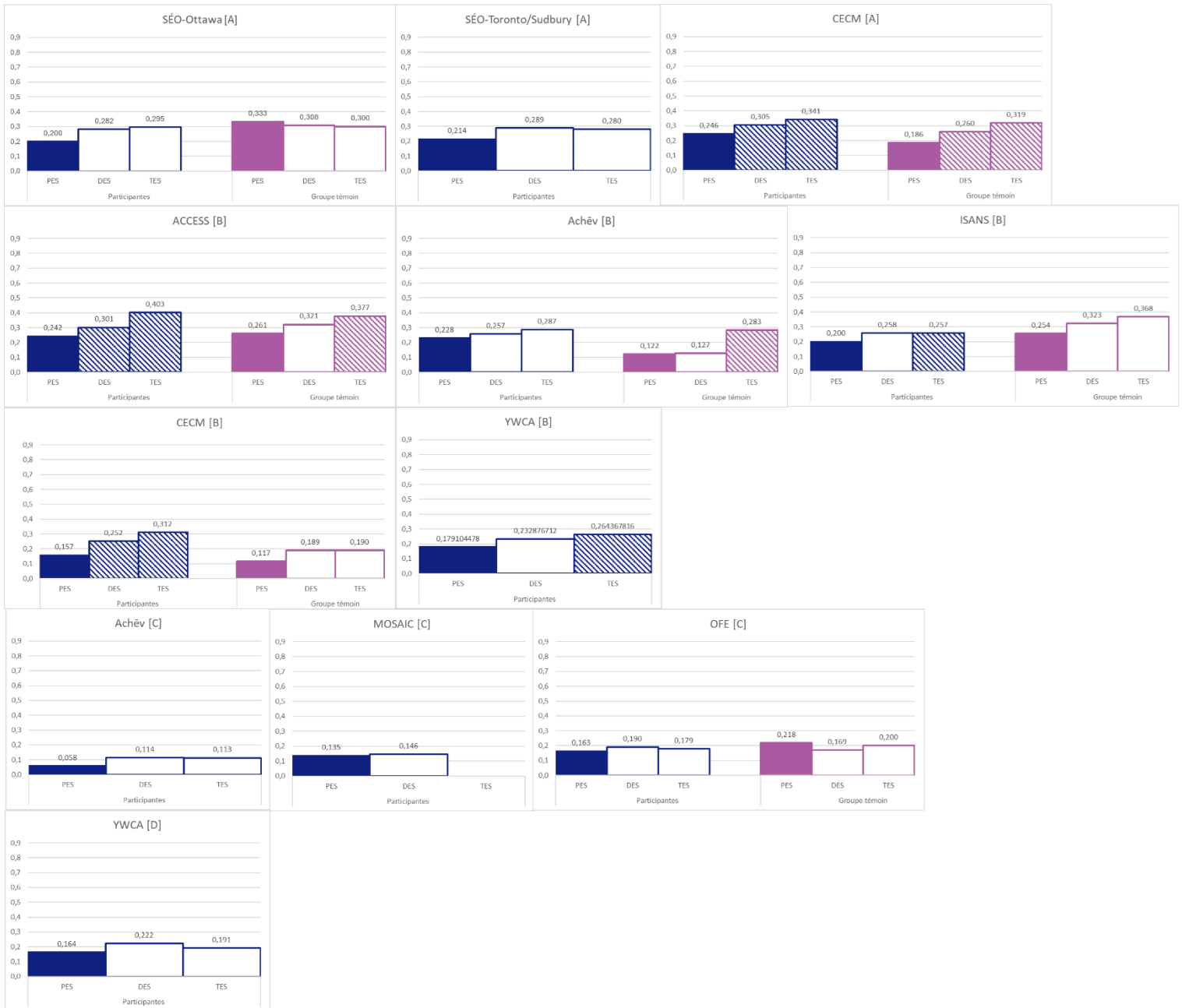
Figure 14 Changements moyens dans l'emploi correspondant à la formation



Les différences entre les interventions en ce qui concerne la proportion de participantes ayant un emploi correspondant à leur expérience au moment de la première enquête de suivi sont encore plus importantes que les différences dans les emplois correspondant à la formation, et elles sont présentées à la Figure 15. De plus, ces proportions sont nettement inférieures à celles des emplois correspondant à la formation. Au moment de la première enquête de suivi, seuls 5,8 % des participantes au modèle C d'Achèv avaient un emploi correspondant à leur expérience antérieure. Le modèle A de Compétences mondiales a enregistré la plus forte proportion de participantes ayant un emploi correspondant à leur expérience, soit 24,6 %.



**Figure 15** Changements moyens dans l'emploi correspondant à l'expérience



Comme prévu, la proportion de participantes ayant un emploi correspondant à la fois à leur formation et à leur expérience au moment de la première enquête de suivi est inférieure aux deux proportions distinctes de participantes ayant un emploi correspondant à leur formation et un emploi correspondant à leur expérience, individuellement. Elle varie entre 4,4 % pour le modèle C d’Achèv et 18,9 % pour le modèle A de Compétences mondiales.

Comme il a été mentionné, étant donné que la correspondance de l'emploi est d'abord mesurée au moment de la première enquête de suivi, ces indicateurs de résultats peuvent déjà inclure des améliorations pour les participantes après qu'elles ont rejoint le projet pilote. **La probabilité que les participantes aient un emploi correspondant à leur formation a augmenté d'un peu moins de 10 points de pourcentage au moment de la deuxième enquête de suivi pour le modèle B d'Achêv, d'ISANS et de Compétences mondiales.** Ces résultats sont présentés au Figure 14. **Nous constatons également des augmentations de 5,9 à 9,6 points de pourcentage de la probabilité que les participantes aient un emploi correspondant à leur expérience au moment de la deuxième enquête de suivi pour le modèle A de Compétences mondiales, et le modèle B d'ACCES et de Compétences mondiales** (présentées à la Figure 15). Toutefois, il n'y a pas de changement statistiquement significatif dans la probabilité que les participantes aient un emploi correspondant à leur formation et à leur expérience au moment de la deuxième enquête de suivi (comparativement à la première enquête de suivi).

**Au moment de la troisième enquête de suivi, 12 mois après avoir rejoint le projet pilote, les participantes de tous les FDS autres que le modèle A de la SÉO-Ottawa/Sudbury/Toronto, le modèle C d'OFÉ et le modèle D de la YWCA<sup>64</sup> constatent des augmentations moyennes de la probabilité d'avoir un emploi correspondant à leur formation.** Les augmentations, présentées à la Figure 14, sont importantes et varient entre 12,1 points de pourcentage pour le modèle B de Compétences mondiales et 19,0 points de pourcentage pour le modèle B d'ISANS. Au moment de la troisième enquête de suivi, les participantes de tous les FDS du modèle B<sup>65</sup>, à l'exception d'Achêv, ainsi que les participantes au modèle A de Compétences mondiales constatent une augmentation moyenne de 10,9 à 15,7 points de pourcentage dans la probabilité d'avoir un emploi correspondant à leur expérience. Pour ce qui est de l'emploi correspondant à la formation et à l'expérience, nous constatons une augmentation moyenne de 9,2 à 12,8 points de pourcentage au moment de la troisième enquête de suivi pour les participantes au modèle A de Compétences mondiales, et au modèle B d'ACCES, de Compétences mondiales et de la YWCA.

Lors des entrevues avec le personnel du programme et dans leurs rapports mensuels, **les membres du personnel de toutes les interventions ont fait part de réussites concernant le parcours professionnel des participantes et la recherche d'un emploi correspondant à leur formation et à leur expérience.** Bon nombre de membres du personnel du programme et de

---

<sup>64</sup> Le modèle C de MOSAIC est exclu de l'analyse des trois indicateurs d'emploi correspondant aux capacités au moment de la troisième enquête de suivi parce que la taille de l'échantillon est trop petite ( $n < 30$ ) pour permettre une estimation fiable des changements moyens.

<sup>65</sup> Il est important de noter que l'échantillon de participantes au modèle B d'ISANS qui ont répondu à la deuxième enquête de suivi étaient plus susceptibles d'avoir un emploi correspondant à leur expérience au moment de la première enquête de suivi (20,0 %) que l'échantillon des participantes qui ont répondu à la troisième enquête de suivi (13,1 %). Par conséquent, il se peut que nous n'observions des changements statistiquement significatifs pour le modèle B d'ISANS qu'au moment de la troisième enquête de suivi, en raison de la composition différente de l'échantillon.

participantes ont raconté des histoires semblables, à savoir que les participantes ne savaient pas comment entrer sur le marché du travail au Canada, qu'elles utilisaient des stratégies de recherche d'emploi inefficaces et qu'elles n'avaient pas suffisamment confiance en elles pour trouver un emploi. Ensuite, à l'issue du programme, les participantes étaient en mesure de trouver un emploi correspondant à leur formation ou à leur expérience. Elles ont acquis des compétences en matière de recherche d'emploi et ont obtenu des ressources pour trouver des formations techniques ou des certifications. Elles ont établi des liens avec des employeurs et ont augmenté de façon générale leur motivation et leur engagement dans les activités de recherche d'emploi grâce au soutien et à l'encouragement du personnel du programme.

*« [...] 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 que l'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 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. » (Personnel du programme du modèle B d'ISANS)*

Parmi les exemples de rôles correspondants aux capacités que les participantes ont trouvés et qu'elles occupaient dans leur pays d'origine, citons les rôles de conseillère financière, de gestionnaire de projet, d'experte-conseil en ressources humaines, d'enseignante, d'éducatrice de la petite enfance, d'adjointe administrative et d'adjointe exécutive. Une participante au modèle A de Compétences mondiales a déclaré avoir trouvé un emploi identique à celui qu'elle occupait dans son pays d'origine après avoir rejoint le programme.

*« Je travaillais comme développeuse de logiciels dans mon pays d'origine [...] J'ai commencé le programme Empowering Newcomer Women [Autonomisation des nouvelles arrivantes] en 2020, puis j'ai eu l'occasion de participer au programme Lighthouse Labs. C'est le programme Empowering Newcomer Women qui m'a recommandée. Il s'agit d'un programme de développement Web à temps plein, qui a également donné un avantage à mon curriculum vitae. Et après cela, j'ai retrouvé mon emploi de développeuse de logiciels. » (Participante au modèle A de Compétences mondiales)*

**D'autres participantes ont indiqué que même si elles n'avaient pas encore trouvé d'emploi correspondant à leurs capacités, elles étaient sur la bonne voie.** Le personnel du programme et les participantes ont indiqué que les participantes s'efforçaient d'obtenir des certifications et de suivre des formations techniques ou des cours d'anglais, tandis qu'elles mettaient

temporairement de côté leur recherche d'emploi. **D'autres participantes occupaient un emploi sans rapport avec leur profession antérieure afin d'acquérir une expérience professionnelle au Canada, ce qui constituait un tremplin vers l'atteinte de leur objectif d'obtenir un emploi correspondant à leurs capacités.** Bien que les possibilités d'emploi n'étaient pas toutes dans les domaines d'intérêt des participantes, de nombreux membres du personnel du programme ont souligné que l'entrée sur le marché du travail était une réussite pour les participantes. Par exemple, le personnel du programme du modèle C d'Achèv a décrit une participante ayant une formation en nutrition et une expérience de travail avec les personnes âgées dans son pays d'origine et souhaitant poursuivre dans ce domaine au Canada. Grâce au programme, cette participante a obtenu un emploi d'aide-diététicienne dans une maison de retraite, un rôle qui, selon elle, l'aiderait à trouver un emploi correspondant à ses capacités :

*« La participante se dit “extrêmement reconnaissante” d'avoir pu suivre ce programme, en particulier pour l'atelier qui lui a appris à connaître la culture professionnelle au Canada et les attentes des employeurs. Étant donné que le but ultime de la participante est de devenir nutritionniste auprès des aînés, elle croit que cette nouvelle possibilité l'a mise sur la bonne voie pour réaliser son rêve. »*

**Les membres du personnel de tous les modèles ont fait état de l'avancement professionnel des participantes après leur participation au projet pilote, expliquant que certaines participantes ont été promues ou ont accédé à des postes plus proches de leur formation et de leur expérience antérieure.** Par exemple, le personnel du programme du modèle C d'OFE a indiqué avoir reçu des commentaires positifs de la part d'employeurs sur les progrès réalisés par les participantes dans leur poste :

*« Nous avons commencé à entendre des employeurs parler de promotions et du fait que nos participantes évoluent rapidement dans leur emploi, ce qui leur permet d'obtenir des augmentations de salaire et des promotions au sein de l'entreprise. »* (Membre du personnel du programme du modèle C d'OFE)

Alors que de nombreuses participantes ont trouvé un emploi correspondant à leurs capacités ou étaient sur le point d'en trouver un, plusieurs participantes ont trouvé un emploi ne correspondant pas à leurs capacités. En particulier pour les modèles C et D, dans lesquels les interventions étaient axées sur les participantes les plus éloignées du marché du travail, on encourageait parfois les participantes à commencer leur parcours professionnel en cherchant des postes de premier échelon. Un membre du personnel d'OFE a expliqué que le programme était conçu pour aider les participantes à « *mettre un pied dans la porte* » en tant que professionnelles de soutien direct. Un membre du personnel du programme du modèle D de la YWCA a expliqué qu'une participante qui était directrice de banque dans son pays d'origine avait du mal à trouver un emploi dans ce domaine en raison de la barrière linguistique. Le membre du personnel a appris qu'elle avait aussi des compétences en couture et l'a aidée à trouver un emploi de

couturière, tout en l'aidant à se préparer à atteindre son objectif à long terme de retourner dans le secteur bancaire.

Selon quelques participantes aux modèles A et B, certains membres du personnel du programme et des conférenciers invités ont également suggéré aux participantes de chercher un emploi ne correspondant pas à leurs capacités, ce qui les a amenées à chercher des postes de premier échelon. Une participante au modèle B d'ACCES, titulaire d'un doctorat et qui avait été professeur dans son pays d'origine, a indiqué que le personnel du programme lui avait recommandé de postuler un emploi dans un centre d'appels, tandis qu'une autre participante au modèle B de Compétences mondiales a raconté qu'un conférencier avait encouragé les participantes à rechercher des postes de premier échelon. Les deux participantes ont déclaré que le fait d'être encouragées par le personnel du programme ou d'autres personnes à trouver des postes de premier échelon était décourageant.

*« Je suis titulaire d'un doctorat et j'ai été professeur dans mon pays d'origine. Je me suis sentie découragée lorsque le personnel du programme m'a recommandé de postuler un emploi dans un centre d'appels. Ce n'est pas que je ne peux pas le faire. Ce n'est pas qu'il s'agisse d'un travail dégradant. Ce n'est pas que ça ne va pas payer suffisamment. Mais cela va certainement nuire à mon estime personnelle. Et cela va certainement me donner une idée de la façon dont les choses fonctionnent réellement ici. »* (Participante au modèle B d'ACCES)

Les membres du personnel du programme et des participantes de tous les modèles ont expliqué que certaines participantes ont choisi un emploi ne correspondant pas à leurs capacités parce qu'elles voulaient changer de carrière. Par exemple, un membre du personnel du modèle B d'Achèv a raconté qu'une participante titulaire d'une maîtrise en économie et en commerce, et qui travaillait comme gestionnaire comptable dans son pays d'origine, a obtenu un emploi à temps partiel comme spécialiste en information et en orientation pour les nouveaux arrivants afin de pouvoir *« aider d'autres nouvelles arrivantes en leur faisant part de son expérience »*. D'autres participantes ont trouvé des emplois temporaires de niveau inférieur à ceux qu'elles occupaient dans leur pays d'origine, mais dans des domaines connexes, afin d'acquérir de l'expérience et des compétences, et d'établir des liens qui les prépareraient à trouver un emploi correspondant à leurs capacités dans le futur.

*« Mais je pense que le fait de pouvoir constater, sur une période de six mois à un an, que les participantes commencent à accéder à des possibilités d'emploi qui sont au moins dans un domaine connexe, même si ce n'est pas le travail de leurs rêves ou leur objectif professionnel ultime, c'est aussi une réussite. Au moins, elles se dirigent vers un cheminement de carrière qui correspond à ce qu'elles avaient avant de venir au Canada. »* (Personnel du programme du modèle D d'ISANS)

Certaines participantes, en particulier dans les modèles A et B, qui ont besoin d'une licence pour travailler dans leur domaine, comme les médecins, les infirmières ou les avocates, ont choisi de rechercher des possibilités d'emploi dans des domaines connexes en tant que techniciennes de laboratoire, d'assistantes de recherche ou d'aides-diététistes, car obtenir à nouveau une licence ou refaire une résidence au Canada prendrait du temps et représenterait un fardeau financier.

## Qualité de l'emploi

### Principaux résultats

#### Bons emplois : Qualité de l'emploi et satisfaction

- Au moment de la première enquête de suivi, de nombreuses participantes signalaient déjà une qualité de l'emploi et une satisfaction au travail élevées. Nous constatons des augmentations statistiquement significatives de la qualité de l'emploi, et ces augmentations sont les plus importantes et les plus répandues au moment de la troisième enquête de suivi. Les changements dans la satisfaction au travail sont mitigés (nous observons à la fois des augmentations et des diminutions) au moment de la deuxième enquête de suivi, mais nous constatons surtout des augmentations au moment de la troisième enquête de suivi.
- Comme pour les emplois correspondant aux capacités, les différences entre les membres du groupe programme et celles du groupe témoin au moment de la première enquête de suivi peuvent découler des programmes pilotes.
- Au moment de la première enquête de suivi, nous constatons que, pour certaines interventions, les participantes du groupe programme sont plus nombreuses à faire état d'une qualité de l'emploi et d'une satisfaction au travail élevées que les membres du groupe témoin. Cependant, l'inverse est vrai pour d'autres interventions.
- Nous observons également des augmentations, certaines plus importantes et d'autres plus faibles que celles du groupe programme, dans la proportion de membres du groupe témoin déclarant une qualité de l'emploi et une satisfaction au travail élevées au moment des deuxième et troisième enquêtes de suivi.
- Pour le modèle B d'Achêv, nous constatons des impacts positifs sur la probabilité de déclarer une qualité d'emploi élevée au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi, avec des augmentations respectives de 12,6 et de 11,6 points de pourcentage.

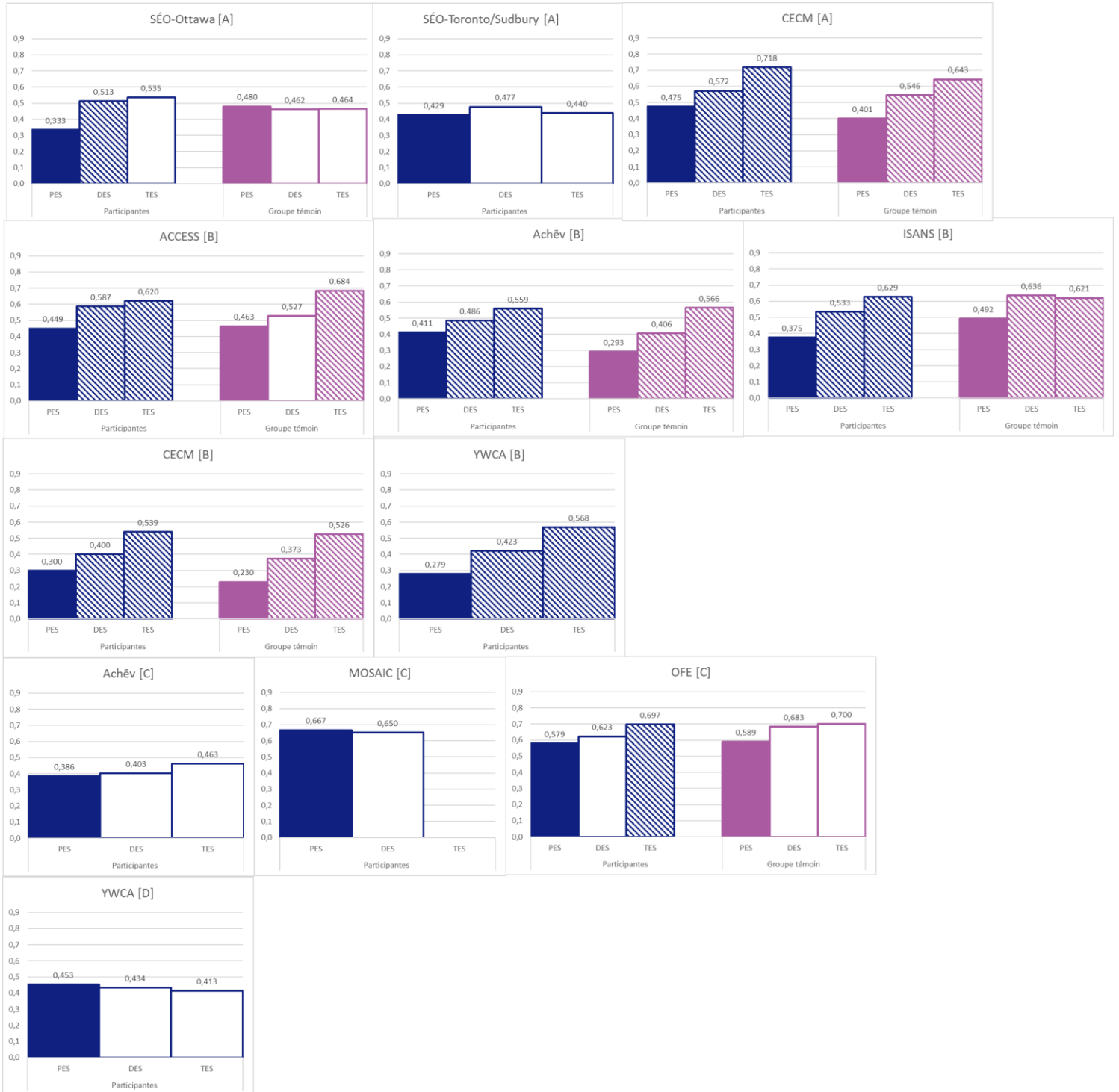
Au moment de la première enquête de suivi, de nombreuses participantes signalaient déjà une qualité de l'emploi élevée. Le pourcentage varie de 27,9 % des participantes au modèle B de la YWCA à 66,7 % des participantes au modèle C de MOSAIC. Ces données sont présentées à la Figure 16. **Nous constatons des changements moyens statistiquement significatifs, également rapportés à la Figure 16, au moment de la deuxième enquête de suivi pour tous les FDS des modèles A et B, à l'exception du modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto.** Les augmentations moyennes varient entre 7,5 points de pourcentage (modèle B d'Achêv) et 17,9 points de pourcentage (modèle A de la SÉO-Ottawa). **Au moment de la troisième enquête de suivi, nous constatons des augmentations moyennes statistiquement significatives du pourcentage de participantes déclarant une qualité d'emploi élevée pour le modèle A de**

**Compétences mondiales, toutes les interventions du modèle B et le modèle C d'OFE<sup>66</sup>.** Ces augmentations, présentées à la Figure 16, sont toutes plus importantes que celles observées au moment de la deuxième enquête de suivi et varient entre 13,0 points de pourcentage (modèle B d'Achēv) et 33,3 points de pourcentage (modèle B d'ISANS).

---

<sup>66</sup> Le changement pour la SÉO-Ottawa, bien qu'il ne soit pas statistiquement significatif, est d'une ampleur très semblable à celle du changement au moment de la deuxième enquête de suivi, ce qui suggère que la différence peut être attribuable à la petite taille de l'échantillon.

Figure 16 Changements moyens dans la qualité de l'emploi





Comme il a été mentionné précédemment, notre indicateur de la qualité de l'emploi va au-delà du salaire et comprend plusieurs caractéristiques d'emploi différentes. Cette définition a été reprise par un membre du personnel du modèle B d'ISANS, qui a décrit la qualité de l'emploi comme l'intégration des préférences et des contextes personnels. Les participantes ont été encouragées à chercher des postes dans des entreprises où elles étaient convaincues de pouvoir s'épanouir tant sur le plan personnel que professionnel. Certaines participantes apprécient les postes qui leur permettent de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, même si ce n'est pas dans leur domaine professionnel.

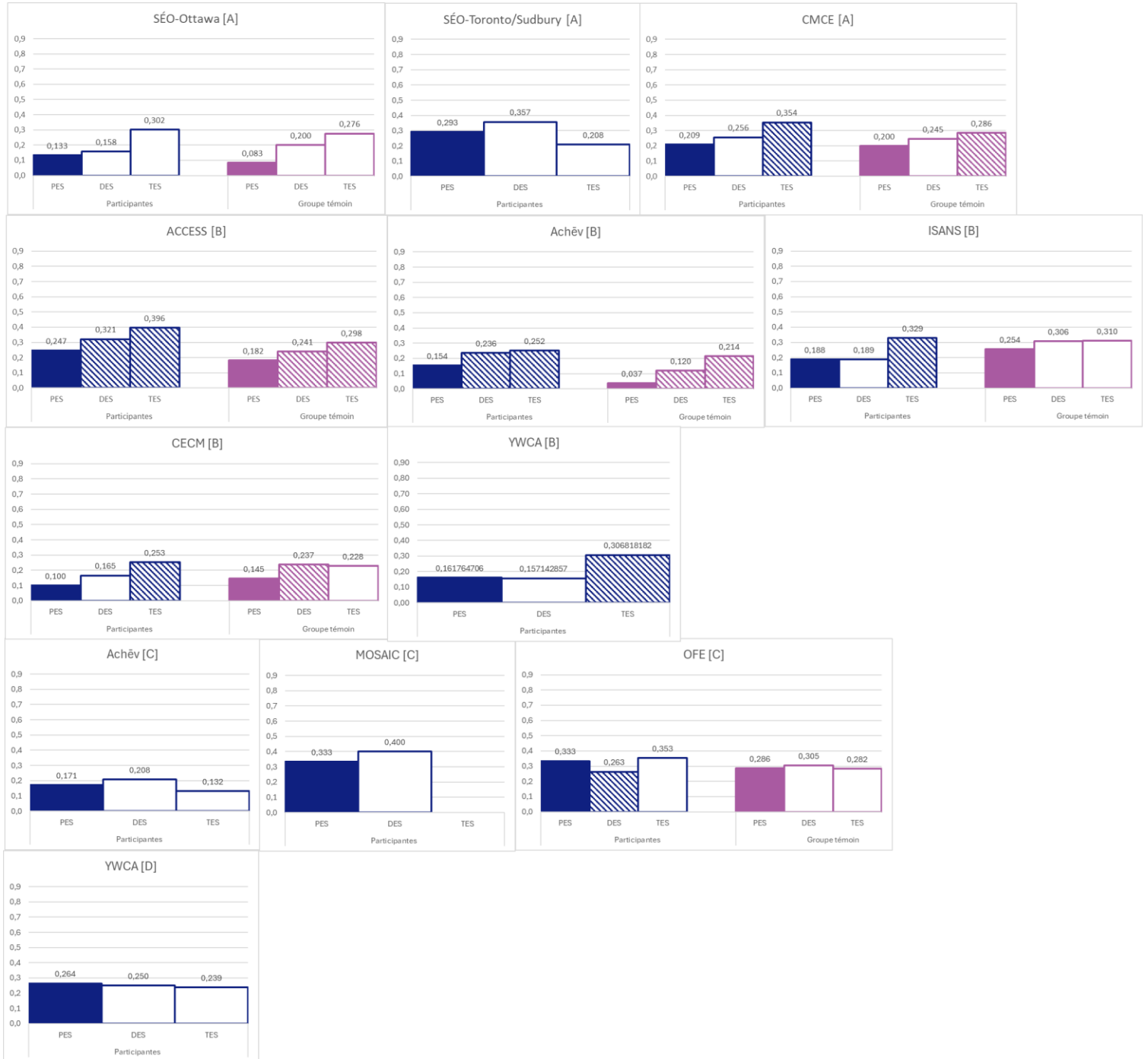
*« Je ne travaille pas actuellement dans le même secteur qu'à Dubaï, mais je suis très heureuse dans mon milieu de travail en raison du bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle que le projet pilote CCNA m'a aidée à atteindre en me mettant en relation avec mon employeur actuel. »* (Participante au modèle B d'ACCES)

Le personnel du modèle C d'Achèv a également indiqué que grâce au programme et à la participation à des placements professionnels, les participantes étaient bien préparées pour travailler en tant qu'aide-diététicienne, où elles ont pu utiliser leurs compétences en toute confiance dans le secteur des soins aux aînés et réussir dans leur travail.

### Satisfaction au travail

Comme pour la qualité de l'emploi, de nombreuses participantes ont fait état d'une satisfaction au travail relativement élevée au moment de la première enquête de suivi. Sur une échelle de 1 à 7, les participantes ont déclaré en moyenne une satisfaction au travail comprise entre 4,3 (modèle B de Compétences mondiales) et 5,2 (modèle D de la YWCA). En utilisant notre deuxième mesure de la satisfaction au travail, entre 10,0 % (modèle B de Compétences mondiales) et 33,3 % (modèle C d'OFE et de MOSAIC) des participantes ont déclaré une satisfaction au travail élevée au moment de la première enquête de suivi. Ces niveaux initiaux, ainsi que ceux observés au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi, sont présentés à la Figure 17 ainsi qu'à la Figure 25 de l'annexe A. **Nous constatons des changements positifs et négatifs dans la satisfaction au travail au moment de la deuxième enquête de suivi.** Nous constatons des augmentations moyennes dans l'échelle de satisfaction globale au travail de 1 à 7 pour les participantes au modèle C de MOSAIC (0,5) et du modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto (0,8). Cependant, nous constatons des diminutions moyennes pour le modèle B d'Achèv (-0,5) et le modèle C d'OFE (-0,6). Nous constatons également un changement moyen négatif de 7,1 points de pourcentage pour le modèle C d'OFE lorsque l'on examine la probabilité de déclarer une satisfaction au travail élevée. En utilisant cette mesure, nous constatons des augmentations, d'une ampleur semblable à celle des changements négatifs pour OFE, pour le modèle B d'Achèv et d'ACCES.

Figure 17 Changements moyens dans la satisfaction au travail



**Au moment de la troisième enquête de suivi, nous constatons principalement des changements positifs dans la satisfaction au travail.** En moyenne, les participantes au modèle A de Compétences mondiales, et au modèle B de Compétences mondiales et de la YWCA font état d'une plus grande satisfaction globale au travail (sur une échelle de 1 à 7). Ces augmentations varient entre 0,5 et 1,1 et sont les plus importantes pour les participantes au modèle A de Compétences mondiales. Les participantes aux modèles B et C d'Achèv signalent toutefois une diminution de leur satisfaction globale au travail au moment de la troisième enquête de suivi, soit de -0,4 (modèle B) et de -0,7 (modèle C). En ce qui concerne les personnes qui déclarent une satisfaction au travail élevée, nous constatons des augmentations moyennes comprises entre 9,6 et 18,9 points de pourcentage au moment de la troisième enquête de suivi pour le modèle A de Compétences mondiales et pour toutes les participantes au modèle B.

Les membres du personnel des modèles A, B et C ont souligné qu'ils recevaient des messages de participantes exprimant leur satisfaction à l'égard des emplois qu'elles avaient pu obtenir grâce au programme. Par exemple, un membre du personnel du programme du modèle B de la YWCA a communiqué un message reçu de l'une de ses participantes exprimant son appréciation pour son nouvel emploi :

*« C'était mon premier jour au bureau, et j'ai absolument adoré tout ce qui concerne mon nouveau poste. Je suis si heureuse d'avoir décroché un emploi que je visais depuis si longtemps, c'est-à-dire un emploi qui me permet de mettre en pratique mes compétences et mon expérience, tout en m'orientant vers l'apprentissage continu. Aujourd'hui, pour la première fois après deux ans et demi, j'ai eu le sentiment de me retrouver, après avoir fait face à bien des défis et des éléments inconnus que j'ai dû surmonter en tant que nouvelle immigrante. J'ai le sentiment d'être enfin officiellement installée et enracinée dans mon nouveau chez moi! »* (Participante au modèle B d'YWCA)

Les participantes ont également indiqué qu'après avoir rejoint le projet pilote, elles avaient trouvé des emplois qui répondaient à leurs besoins, par exemple en leur permettant de se faire des amis ou d'accroître leur confiance en elles.

*« Je travaille actuellement dans un centre de soins aux personnes âgées, mais il y a deux ans, je ne savais rien, et je n'avais aucune formation à Vancouver. J'étais tellement inquiète pour ma vie. Mais mon amie m'a recommandé le programme Care Pathways [Cheminements vers les soins]. À l'époque, c'était très difficile parce que je ne parlais pas très bien l'anglais. Mais maintenant, je travaille dans un centre de soins aux personnes âgées, j'ai des amis et des collègues, et tant de choses ont changé dans ma vie. Je suis heureuse. »* (Participante au modèle C de MOSAIC)

## ACS Plus

Étant donné que ces mesures des bons emplois n'ont pas été saisies avant que les participantes ne rejoignent le projet pilote et que les participantes présentant des facteurs identitaires différents peuvent avoir trouvé de bons emplois plus tôt que d'autres, par exemple au moment de la première enquête de suivi, toute comparaison des changements dans ces résultats au moment de la deuxième ou de la troisième enquête de suivi pour les participantes présentant des caractéristiques différentes peut être trompeuse. Par conséquent, nous n'effectuons pas d'ACS Plus des changements dans les résultats des participantes pour ces indicateurs de bons emplois.

### *Résultats des groupes témoins*

#### **Emploi correspondant aux capacités**

Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreuses membres du groupe témoin ont trouvé un emploi après avoir rejoint le projet pilote et, comme les participantes du groupe programme, certains de ces emplois étaient de bons emplois correspondant à leurs compétences. **Nous constatons des différences importantes au moment de la première enquête de suivi en ce qui concerne les pourcentages de membres du groupe témoin, comparativement aux participantes du groupe programme ayant un emploi correspondant à leurs capacités. Cela suggère que le programme a augmenté la probabilité des participantes d'avoir un emploi correspondant à leurs capacités au moment de la première enquête de suivi de manière plus significative que chez les autres membres du groupe témoin**<sup>67</sup>. Ces résultats sont présentés aux Figures 14 et 15.

**Au moment de la première enquête de suivi, les membres du groupe témoin du modèle A de Compétences mondiales, et du modèle B d'Achêv, d'ACCES et de Compétences mondiales étaient toutes moins susceptibles que les participantes du groupe programme de déclarer avoir un emploi correspondant à leur formation.** Par exemple, au moment de la première enquête de suivi, 25,6 % des participantes du groupe programme du modèle B d'Achêv avaient un emploi correspondant à leur formation, contre seulement 12,2 % des membres du groupe témoin. Les résultats pour toutes les interventions avec un groupe témoin sont présentés à la Figure 14.

---

<sup>67</sup> Cependant, nous ne pouvons pas exclure complètement que ces différences résultent de différences initiales dans la probabilité d'avoir un emploi correspondant aux capacités au moment où les participantes ont rejoint le projet pilote entre les participantes du groupe programme et les membres du groupe témoin. Néanmoins, il semble peu probable que de nombreuses femmes aient rejoint le projet pilote tout en ayant un emploi correspondant à leurs capacités.

Les résultats, présentés à la Figure 15, sont semblables en ce qui concerne l'emploi correspondant à l'expérience pour le modèle B d'Achév. Au moment de la première enquête de suivi, 22,8 % des participantes du groupe programme du modèle B d'Achév avaient un emploi correspondant à leur expérience, comparativement à 12,2 % des membres du groupe témoin. Nous constatons également des différences importantes entre les membres du groupe programme et celles du groupe témoin pour le modèle A de la SÉO-Ottawa et le modèle C d'OFE. Cependant, pour ces deux interventions, le pourcentage de femmes ayant un emploi correspondant à leur expérience est en fait plus élevé pour le groupe témoin que pour les participantes du groupe programme.

**Les résultats concernant l'emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience au moment de la première enquête de suivi suivent ceux de l'emploi correspondant à la formation et de l'emploi correspondant à l'expérience, individuellement<sup>68</sup>.** Au moment de la première enquête de suivi, les participantes du groupe programme du modèle B d'Achév, du modèle A et B de Compétences mondiales<sup>69</sup> et du modèle C d'OFE<sup>70</sup> sont déjà plus susceptibles d'avoir un emploi correspondant à la fois à leur formation et à leur expérience, par rapport aux membres du groupe témoin. Toutefois, au moment de la première enquête de suivi, 20,8 % des membres du groupe témoin du modèle A de la SÉO-Ottawa avaient un emploi correspondant à leur formation et à leur expérience, contre seulement 16,7 % des participantes du programme.

**Au moment de la deuxième enquête de suivi, les membres du groupe témoin des modèles A et B de Compétences mondiales et du modèle B d'ACCES et d'ISANS constatent toutes des augmentations statistiquement significatives de la probabilité d'avoir un emploi correspondant à leur formation.** L'ampleur de ces changements, présentée à la Figure 14, est à peu près la même ou plus importante que celle des changements connexes observés chez les participantes du groupe programme. De plus, en comparaison, il n'y a pas d'augmentation statistiquement significative de la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la formation pour les groupes programme du modèle A de Compétences mondiales et du modèle B d'ACCES.

Pour ce qui est de l'emploi correspondant à l'expérience au moment de la deuxième enquête de suivi, nous constatons une augmentation statistiquement significative de 7,3 points de pourcentage pour les membres du groupe témoin du modèle A de Compétences mondiales uniquement, tandis que nous observons des augmentations pour les participantes du groupe programme des modèles A et B de Compétences mondiales ainsi que du modèle B d'ACCES. La Figure 15 présente ces résultats. Les membres du groupe témoin du modèle B d'ISANS sont les

---

<sup>68</sup> Résultats disponibles sur demande.

<sup>69</sup> Pour l'échantillon des participantes qui ont répondu à la deuxième enquête de suivi. Les pourcentages ne diffèrent pas beaucoup entre le groupe programme et le groupe témoin pour l'échantillon des participantes qui ont répondu à la troisième enquête de suivi.

<sup>70</sup> Pour l'échantillon des participantes qui ont répondu à la troisième enquête de suivi. Les pourcentages ne diffèrent pas beaucoup entre le groupe programme et le groupe témoin pour l'échantillon des participantes qui ont répondu à la deuxième enquête de suivi.

seules à constater une augmentation de la probabilité de trouver un emploi correspondant à la fois à leur formation et à leur expérience (9,0 points de pourcentage) au moment de la deuxième enquête de suivi. En revanche, aucune participante du groupe programme, quelle que soit l'intervention, n'a vu augmenter la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la fois à sa formation et à son expérience au moment de la deuxième enquête de suivi.

**Au moment de la troisième enquête de suivi, les membres du groupe témoin de toutes les interventions, à l'exception du modèle B de Compétences mondiales<sup>71</sup> et du modèle C d'OFE, constatent toutes des augmentations statistiquement significatives de la probabilité d'avoir un emploi correspondant à leur formation.** Ces augmentations, présentées à la Figure 14, sont d'une ampleur semblable à celle des changements observés chez les participantes du groupe programme. De plus, alors que les participantes au modèle A de la SÉO-Ottawa n'ont pas constaté d'augmentation moyenne de ce résultat, leur groupe témoin en a constaté une.

Les membres du groupe témoin du modèle B d'Achēv sont 16,4 points de pourcentage plus susceptibles de déclarer avoir un emploi correspondant à leur expérience au moment de la troisième enquête de suivi, alors qu'aucune augmentation de ce genre n'a été observée chez les participantes du groupe programme. Les membres du groupe témoin du modèle A de Compétences mondiales et du modèle B d'ACCES constatent également une augmentation de la probabilité d'avoir un emploi correspondant à leur expérience au moment de la troisième enquête de suivi, des changements d'une ampleur semblable à celle des changements des participantes du groupe programme. Ces résultats sont tous présentés à la Figure 15.

**Les membres du groupe témoin de toutes les interventions, à l'exception du modèle A de la SÉO-Ottawa et du modèle B de Compétences mondiales, constatent des augmentations statistiquement significatives de la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience au moment de la troisième enquête de suivi.** L'ampleur de ces changements au moment de la deuxième enquête de suivi est semblable à celle des participantes du groupe programme associé à chaque groupe témoin. Cependant, au moment de la troisième enquête de suivi, nous observons des différences entre les changements moyens du groupe programme et du groupe témoin dans plusieurs interventions. Si, pour certaines interventions, les changements moyens du groupe programme sont plus importants que ceux du groupe témoin associé, pour d'autres, l'inverse est vrai.

## Qualité de l'emploi

**Comme pour les emplois correspondant aux capacités, les différences entre les membres du groupe programme et celles du groupe témoin au moment de la première enquête de**

---

<sup>71</sup> Bien que ce changement ne soit pas statistiquement significatif, il est d'une ampleur semblable à celle du changement moyen statistiquement significatif pour les participantes du groupe programme.

**suivi peuvent découler des programmes pilotes.** Nous constatons que les participantes du groupe programme du modèle B d'Achēv sont plus nombreuses (41,1 %) à faire état d'une qualité de l'emploi élevée au moment de la première enquête de suivi, comparativement à seulement 29,3 % des membres du groupe témoin. Toutefois, les membres du groupe témoin du modèle A de la SÉO-Ottawa (48,0 %) et du modèle B d'ISANS (49,2 %) sont plus nombreuses à faire état d'une qualité de l'emploi élevée au moment de la première enquête de suivi que les participantes de leur groupe programme respectif (33,3 % et 37,5 %, respectivement). La Figure 16 présente ces résultats.

Au moment de la deuxième enquête de suivi, les membres du groupe témoin du modèle A de Compétences mondiales et de toutes les interventions du modèle B, à l'exception d'ACCES, sont plus susceptibles de faire état d'une qualité de l'emploi élevée (par rapport au moment de la première enquête de suivi). Ces changements moyens dans le groupe témoin sont plus importants pour les modèles A et B de Compétences mondiales et le modèle B d'Achēv, comparativement aux augmentations moyennes de chacun de leurs groupes programmes, et sont également présentés à la Figure 16.

Comme on peut le voir à la Figure 16, les membres du groupe témoin de toutes les interventions autres que le modèle A de la SÉO-Ottawa et le modèle C d'OFÉ constatent une augmentation de la probabilité de déclarer une qualité de l'emploi élevée au moment de la troisième enquête de suivi. Les augmentations moyennes pour le modèle B d'Achēv (27,6 points de pourcentage) et le modèle B d'ACCES (22,4 points de pourcentage) sont plus importantes que celles de leur groupe programme respectif (13,0 et 17,7 points de pourcentage, respectivement). L'inverse est vrai pour le modèle B d'ISANS, où l'augmentation moyenne pour le groupe témoin (15,0 points de pourcentage) est inférieure à la moitié de l'augmentation moyenne des participantes au groupe programme (33,3 points de pourcentage).

### Satisfaction au travail

Au moment de la première enquête de suivi, nous observons déjà quelques différences dans la satisfaction au travail entre le groupe programme et le groupe témoin. Elles sont présentées à la Figure 17 ainsi qu'à la Figure 25 de l'annexe A. **Nous observons à la fois des interventions où, en moyenne, les membres du groupe témoin sont moins susceptibles de déclarer un niveau élevé de satisfaction au travail que les participantes du groupe programme (modèle A de la SÉO-Ottawa, modèle B d'Achēv et d'ACCES, modèle C d'OFÉ) et des interventions où l'inverse est vrai (modèle B d'ISANS et de Compétences mondiales).** Nous observons également des différences dans le niveau global moyen de satisfaction au travail (sur une échelle de 1 à 7) entre les membres du groupe témoin pour le modèle A de la SÉO-Ottawa (5,3) et le modèle B d'Achēv (3,8), et les participantes de leur groupe programme respectif (4,9 et 5,1, respectivement).

Nous observons des augmentations moyennes (sur l'échelle de 1 à 7) de la satisfaction au travail des participantes au modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto au moment de la deuxième enquête de suivi, et des modèles A et B de Compétences mondiales au moment de la troisième enquête de suivi. Ces augmentations varient entre 0,7 et 1,1. Cependant, nous constatons également des diminutions de cette mesure au moment de la deuxième enquête de suivi (-0,5) et de la troisième enquête de suivi (-0,4) pour les participantes au modèle B d'Achêv.

**En ce qui concerne la probabilité de déclarer une satisfaction au travail élevée, les membres du groupe témoin des modèles A et B de Compétences mondiales, et du modèle B d'Achêv et d'ACCES constatent des augmentations au moment de la deuxième enquête de suivi.** Ces changements sont d'une ampleur semblable à celle des changements moyens des participantes du groupe programme pour le modèle B d'Achêv et d'ACCES, et sont présentés à la Figure 17. Les participantes aux modèles A et B de Compétences mondiales n'ont pas constaté de changements moyens statistiquement significatifs.

**Nous observons des augmentations moyennes de 0,9 et de 0,4 (sur l'échelle de 1 à 7), respectivement, de la satisfaction globale au travail des membres du groupe témoin du modèle B d'Achêv et d'ACCES au moment de la troisième enquête de suivi.** Ces deux modèles, ainsi que le modèle A de Compétences mondiales, enregistrent également une augmentation de la probabilité de déclarer une satisfaction au travail élevée au moment de la troisième enquête de suivi.

### *Impacts*

**En comparant les résultats des groupes programme et témoin au moment de la première<sup>72</sup> et de la deuxième enquêtes de suivi, nous constatons des impacts moyens positifs statistiquement significatifs des programmes CCNAR sur plusieurs de nos indicateurs de bons emplois. Cependant, nous ne constatons plus aucun de ces impacts au moment de la troisième enquête de suivi, ni aucun impact hétérogène<sup>73</sup>.**

**Nous constatons des impacts positifs des programmes du modèle B d'Achêv sur la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la formation, un emploi correspondant à l'expérience, et un emploi correspondant à la fois à la formation et à l'expérience au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi.** L'ampleur de ces impacts varie

---

<sup>72</sup> Nous ne pouvons pas estimer les impacts de ces résultats pour le modèle B d'ACCES au moment de la première enquête de suivi en raison de l'assignation non aléatoire du groupe témoin, de la stratégie d'estimation de l'appariement par méthode des doubles différences utilisée et du fait que ces résultats n'ont pas été mesurés au moment de l'enquête de référence.

<sup>73</sup> Étant donné les déséquilibres en matière d'emploi correspondant à la formation entre le groupe programme et le groupe témoin d'ACCES au moment de l'enquête de référence, nous ne sommes pas en mesure d'estimer de manière fiable les impacts en matière d'emploi correspondant à la formation.



de 11,0 à 17,4 points de pourcentage. **Pour le modèle B d’Achēv, nous constatons également des impacts positifs sur la probabilité de déclarer une qualité d’emploi élevée au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi**, avec des augmentations respectives de 12,6 et de 11,6 points de pourcentage, respectivement.

**Lorsque nous analysons l’ensemble des interventions du modèle B avec un groupe témoin assigné de manière aléatoire, nous constatons des impacts du projet CCNAR du modèle B sur la probabilité d’avoir un emploi correspondant à la formation** (de 8,6 points de pourcentage) **et un emploi correspondant à la fois à la formation et à l’expérience** (de 10,5 points de pourcentage), **tous deux au moment de la deuxième enquête de suivi.**

## Résumé

Plus tôt, nous avons signalé des améliorations dans l’adaptabilité professionnelle des participantes après leur participation aux programmes CCNAR. **Ces améliorations, ainsi que les interventions directes en matière d’emploi du projet pilote CCNAR, devraient mener à l’intégration réussie des participantes au marché du travail.** Nous observons que de nombreuses participantes ont trouvé un emploi dans l’année suivant leur participation aux programmes CCNAR; il y a eu d’importantes augmentations dans la probabilité de travailler, le nombre d’heures de travail et la rémunération des participantes après qu’elles ont rejoint le projet pilote.

Nous constatons des améliorations de différentes ampleurs pour les participantes ayant des facteurs identitaires différents. Dans l’ensemble, les participantes initialement plus proches du marché du travail et celles qui rencontrent moins d’obstacles à l’emploi constatent des augmentations plus importantes dans la probabilité de trouver un emploi. Un obstacle notable, probablement lié à la garde des enfants, compromet l’entrée des femmes ayant de jeunes enfants sur le marché du travail canadien.

Au cours de la même période, les membres du groupe témoin ont bénéficié de services liés à l’emploi qui ne faisaient pas partie du projet pilote et ont également trouvé un emploi. Compte tenu des améliorations semblables dans le groupe témoin, nous ne constatons pas d’impacts moyens ou hétérogènes statistiquement significatifs du projet pilote CCNAR sur la probabilité de travailler, le nombre d’heures de travail et la rémunération.

Il est important de noter que nous observons également que des participantes trouvent des emplois de bonne qualité qui correspondent à leurs compétences et à leur expérience. Les membres du personnel des programmes des modèles A et B ont indiqué que de nombreuses participantes ont pu trouver un emploi correspondant à leur formation ou à leur expérience. Nous constatons des augmentations statistiquement significatives pour les participantes en ce qui concerne la probabilité d’avoir un emploi correspondant à leur formation et un emploi

correspondant à leur expérience. Ces augmentations sont les plus importantes et les plus répandues au moment de la troisième enquête de suivi. Cependant, certains membres du personnel des programmes et certaines participantes, dans les quatre modèles, ont indiqué que les participantes étaient parfois encouragées à commencer par chercher des postes de premier échelon.

Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreuses membres du groupe témoin ont également trouvé un emploi après avoir rejoint le projet pilote et, comme les participantes du groupe programme, certains de ces emplois étaient de bons emplois correspondant à leurs compétences. Nous constatons toutefois des différences importantes au moment de la première enquête de suivi en ce qui concerne les pourcentages de membres du groupe témoin, comparativement aux participantes du groupe programme ayant un emploi correspondant à leurs capacités. Il s'agit là d'un élément qui suggère que les programmes aident les participantes à trouver un emploi correspondant à leur formation et à leur expérience plus rapidement que les membres du groupe témoin. De plus, nous constatons des augmentations statistiquement significatives en ce qui concerne la probabilité d'avoir un emploi correspondant à la formation et un emploi correspondant à l'expérience. Ces augmentations se sont accrues au fil du temps et sont les plus importantes et les plus répandues au moment de la troisième enquête de suivi.

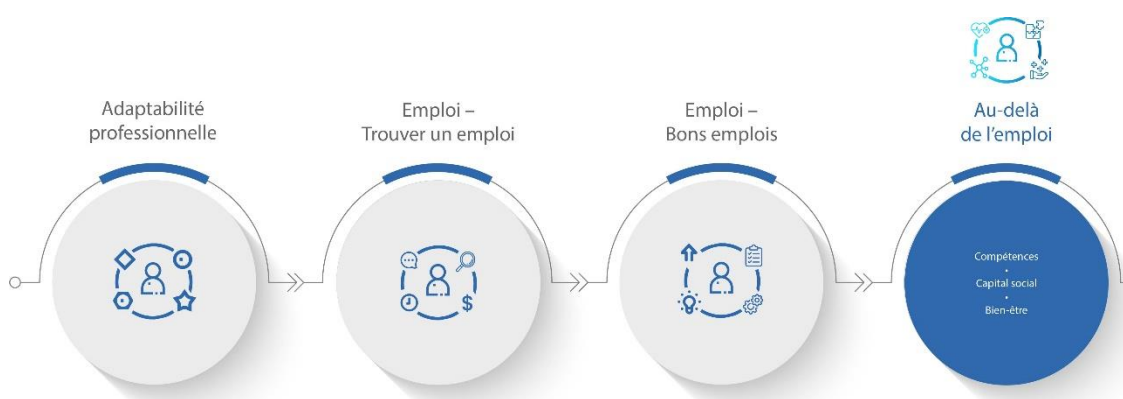
Compte tenu de tous ces résultats pour les personnes des groupes programme et témoin, nous constatons que les impacts des programmes CCNAR sont moindres que les changements positifs observés dans les résultats. Cependant, nous constatons que les programmes du modèle B d'Achèv ont des impacts positifs importants sur les résultats en matière d'emploi correspondant aux capacités. Nous constatons également que toutes les interventions des modèles B des programmes CCNAR ont des impacts sur la probabilité d'avoir un emploi correspondant aux capacités.

Au moment de la première enquête de suivi, de nombreuses participantes signalaient déjà une qualité de l'emploi et une satisfaction au travail élevées. Nous constatons des augmentations statistiquement significatives de la qualité de l'emploi, et ces augmentations sont les plus importantes et les plus répandues au moment de la troisième enquête de suivi. Les changements dans la satisfaction au travail sont mitigés au moment de la deuxième enquête de suivi, mais nous constatons surtout des augmentations au moment de la troisième enquête de suivi.

Compte tenu des augmentations dans la qualité de l'emploi et de la satisfaction au travail dans le groupe témoin mentionnées plus haut dans le rapport, les seuls impacts statistiquement significatifs que nous observons pour la qualité de l'emploi et la satisfaction au travail sont les impacts positifs du modèle B d'Achèv sur la probabilité de déclarer une qualité de l'emploi élevée au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi.

En résumé, les participantes aux programmes CCNAR voient leurs résultats en matière d'emploi s'améliorer de manière significative et, surtout, elles obtiennent un emploi correspondant à leur formation et à leur expérience après avoir rejoint le projet pilote. De plus, ces changements dans les résultats augmentent avec le temps. Au cours de la même période, les membres du groupe témoin ont constaté des améliorations semblables. Cependant, nous constatons certains impacts importants du projet CCNAR sur la qualité de l'emploi et en matière d'emploi correspondant aux capacités chez les participantes au modèle B d'Achēv.

## AU-DELÀ DE L'EMPLOI



**Bien que le principal objectif des programmes du projet pilote CCNAR était d'aider les nouvelles arrivantes racisées à trouver et à conserver de bons emplois, les programmes ont également été conçus pour améliorer les résultats au-delà de l'emploi.** Dans cette section, nous examinons ces résultats supplémentaires. Il s'agit de résultats immédiats et intermédiaires selon la théorie du changement du projet pilote. Leur applicabilité, qui varie en fonction du modèle et de l'intervention, est examinée ci-dessous. Nous les classons en trois thèmes : les compétences, le capital social et le bien-être.

### Compétences

Dans le cadre du projet pilote CCNAR, la formation, les mesures de soutien, les recommandations de formations supplémentaires et l'emploi après la formation des participantes ont probablement contribué à l'amélioration des compétences essentielles et de la maîtrise de l'anglais et du français chez les participantes. Tous les modèles, à divers degrés, offraient des occasions d'utiliser l'anglais et le français, des mesures de soutien linguistique et une formation linguistique propre à la profession. Par exemple, le personnel de Care Pathways (Cheminements vers les soins) de MOSAIC comprend un accompagnateur linguistique qui aide les participantes à apprendre le vocabulaire et la terminologie propres aux soins aux aînés. De

plus, les participantes qui ont trouvé un emploi après la formation peuvent avoir amélioré leur utilisation de l'anglais ou du français ainsi que leur confiance dans leur maîtrise de ces langues en les utilisant en milieu de travail.

Comme il est indiqué à la section [Les quatre modèles mis en œuvre](#), le modèle B se fonde sur le cadre des compétences essentielles du gouvernement du Canada (maintenant les Compétences pour réussir). Les ateliers du modèle B comprennent la présentation du cadre des compétences essentielles et des niveaux de compétences requis pour les professions souhaitées par les participantes. Si les compétences des participantes sont inférieures à celles requises pour la profession qu'elles souhaitent exercer, on leur recommande de suivre une formation pour améliorer leurs compétences essentielles. Toutefois, les ateliers et les formations n'ont pas été conçus pour fournir une formation en compétences essentielles. Par conséquent, nous ne nous attendons pas nécessairement à ce que les programmes CCNAR améliorent les compétences essentielles de toutes les participantes, étant donné que seulement quelques participantes se sont vu recommander d'améliorer leurs compétences essentielles et ont entrepris de le faire. Les résultats relatifs aux compétences essentielles sont analysés en annexe.

## Principaux résultats

### Compétences :

- Les programmes CCNAR comprennent des formations, des activités de groupe et des mesures de soutien individuel destinées à améliorer les compétences en communication des participantes (en français et en anglais) dans le milieu de travail canadien.
- Les membres du personnel du programme et les participantes indiquent que le programme a aidé les participantes à acquérir des compétences en communication pertinentes pour travailler dans un milieu de travail multiculturel. Les participantes ont également acquis de l'assurance dans la communication en anglais en participant aux activités du programme.
- Au moment où les nouvelles arrivantes racisées rejoignent le projet pilote, leur confiance dans leur maîtrise de l'anglais est généralement corrélée avec le ciblage de chaque modèle en ce qui concerne la distance par rapport au marché du travail.
- Les participantes au modèle B montrent une amélioration de leur confiance dans leur maîtrise de l'anglais au moment de la première enquête de suivi. Toutefois, l'amélioration se dissipe par la suite, sauf pour le modèle B d'ACCES au moment de la deuxième enquête de suivi. De plus, les participantes au modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto et au modèle C d'Achêv voient leur confiance dans l'utilisation de l'anglais diminuer (le français pour les participantes de la SÉO) au moment de la première enquête de suivi (et de la deuxième enquête de suivi pour la SÉO).
- Les participantes à certaines interventions des modèles B et D montrent également une utilisation accrue de l'anglais dans la vie quotidienne au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi.
- On observe également une augmentation de la confiance et de l'utilisation de l'anglais et du français chez les membres du groupe témoin de plusieurs interventions des modèles A et B.
- Les programmes CCNAR ont des impacts positifs sur la confiance dans la maîtrise de l'anglais pour les participantes au modèle C d'OFE, mais des impacts négatifs pour les participantes au modèle B d'Achêv.

## Compétences linguistiques

Nous mesurons deux aspects des compétences linguistiques : la confiance en soi et l'utilisation. Les participantes à toutes les interventions autres que le modèle A de la SÉO ont été interrogées sur leurs compétences en anglais, tandis que les participantes au modèle A de la SÉO ont été interrogées sur leurs compétences en français. On a demandé aux participantes dans quelle mesure elles étaient confiantes quant à leur niveau d'anglais ou de français dans 10 activités, telles que parler et suivre des instructions. Notre mesure est une variable qui prend la valeur 1 si la participante est plus que très confiante quant à son niveau d'anglais pour réaliser ces activités, et la valeur 0 dans le cas contraire. Pour le modèle A de la SÉO, la variable est différente, car le degré de confiance initial des participantes en français est plus élevé. Par conséquent, la variable prend la valeur 1 si elles sont tout à fait confiantes quant à leur niveau de français pour réaliser ces activités<sup>74</sup>.

Notre deuxième mesure des compétences linguistiques est un indicateur de l'utilisation de l'anglais ou du français dans l'écriture, la lecture et l'utilisation d'Internet<sup>75</sup>. Notre indicateur prend la valeur 1 si, dans l'ensemble, une participante pratique ces trois activités plus de quelques fois par semaine, et la valeur 0 dans le cas contraire<sup>76</sup>.

## Résultats obtenus par les participantes

Le personnel du programme et les participantes de tous les modèles ont déclaré que, grâce aux programmes, les participantes ont acquis des compétences en communication pertinentes pour travailler dans un milieu de travail multiculturel. Pour illustrer cela, **les membres du personnel du programme ont indiqué que, grâce aux ateliers et aux activités de formation, les participantes ont eu l'occasion d'interagir avec d'autres personnes, d'apprendre à pratiquer la communication interculturelle et l'art oratoire, et d'adapter leur façon de communiquer au marché du travail canadien.** Le personnel du programme du modèle B d'Achêv a observé que les participantes se sentaient plus à l'aise de communiquer avec le personnel du programme et les autres participantes de la cohorte après la première semaine du programme. De plus, grâce aux ateliers et aux formations, les participantes ont pu acquérir les compétences nécessaires pour rédiger des curriculum vitæ correspondant aux descriptions d'emploi, pour réussir une entrevue et pour s'épanouir dans leur milieu de travail.

---

<sup>74</sup> En raison d'une erreur dans la troisième enquête de suivi du modèle A de la SÉO, nous ne pouvons examiner les changements dans ce résultat qu'au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi.

<sup>75</sup> Ce résultat est pris en compte dans l'analyse des changements dans les résultats, mais pas dans l'analyse des impacts, car il ne s'agissait pas d'un résultat principal des programmes pilotes.

<sup>76</sup> En raison d'une erreur dans la troisième enquête de suivi, nous ne pouvons examiner les changements dans ce résultat qu'au moment de la première et de la deuxième enquêtes de suivi.

*« J'ai acquis de vastes connaissances sur la façon de m'adapter au milieu de travail et au personnel, ainsi que sur la façon d'établir des relations grâce à de bonnes aptitudes de communication. »* (Participante au modèle C de OFE)

**Le personnel du programme et les participantes aux modèles A, B et C ont expliqué que le programme avait aidé les participantes à prendre de l'assurance dans la communication en anglais.** Les ateliers étant également pratiques, ils ont permis aux participantes de s'exercer à différents scénarios, ce qui les a aidées à avoir confiance en leur utilisation de l'anglais et à communiquer sur des sujets liés à leurs compétences.

*« Au début, lorsque les clientes rejoignent notre programme, elles sont très silencieuses. Elles ont besoin de beaucoup d'aide. Elles sont novices en ce qui concerne toutes les compétences techniques, comme la façon d'envoyer des courriels ou d'y répondre à temps. Mais à la fin du programme, nous pouvons voir qu'elles ont gagné en confiance, qu'elles sont maintenant autonomes, qu'elles poursuivent leurs objectifs activement et qu'elles progressent dans leur carrière. »* (Membre du personnel du modèle C de MOSAIC)

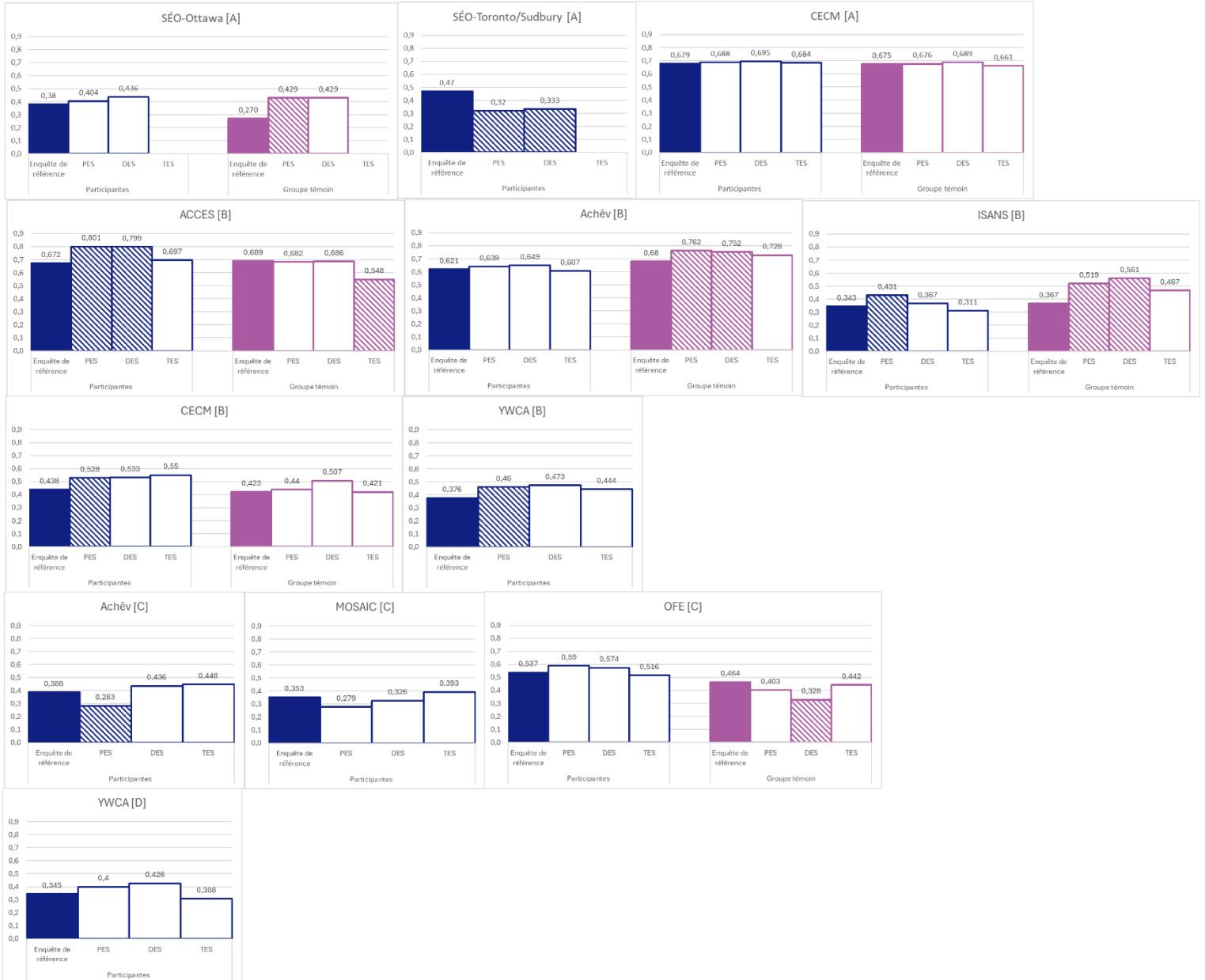
*« Le programme Care Pathways [Cheminements vers les soins] m'a appris à communiquer de manière professionnelle. J'ai appris à utiliser un ordinateur, à rédiger des courriels et à acquérir d'autres compétences numériques, comme participer à des réunions Zoom. J'ai amélioré mes compétences en anglais, ce qui me permet maintenant de parler au téléphone avec plus d'assurance et de me faire mieux comprendre. »* (Participante au modèle C de MOSAIC)

**Au moment où les nouvelles arrivantes racisées rejoignent le projet pilote, leur confiance dans leur maîtrise de l'anglais est généralement corrélée avec le ciblage de chaque modèle en ce qui concerne la distance par rapport au marché du travail.** Les participantes dans les modèles initialement plus proches du marché du travail ont une plus grande confiance dans leur maîtrise de l'anglais. Entre 34,3 % (modèle B d'ISANS) et 67,9 % (modèle A de Compétences mondiales) des participantes déclarent initialement être plus que très confiantes dans l'utilisation de l'anglais, tandis que 38,0 %<sup>77</sup> des participantes au modèle A de la SÉO-Ottawa et 47,0 % des participantes au modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto déclarent être tout à fait confiantes dans l'utilisation du français. La Figure 18 présente ces résultats.

---

<sup>77</sup> Ces pourcentages se réfèrent à l'échantillon des participantes qui ont répondu à la première enquête de suivi. Le pourcentage pour l'échantillon des participantes qui ont répondu à la deuxième enquête de suivi est plus élevé (51,3 %).

**Figure 18** Changements moyens dans la confiance en la communication en anglais et en français



**Au moment de la première enquête de suivi, nous constatons des augmentations d'environ 10 points de pourcentage dans la probabilité d'être plus que très confiante en anglais pour le modèle B d'ACCES, d'ISANS, de Compétences mondiales et de la YWCA. Cependant, nous constatons également des diminutions d'environ 10 points de pourcentage dans cette même probabilité pour le modèle C d'Achêv et le modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto. Les membres du personnel du modèle B de Compétences mondiales ont expliqué que les participantes avaient**

tendance à moins utiliser l'anglais une fois qu'elles avaient terminé les ateliers, car elles ne l'utilisaient pas beaucoup à la maison ou avec leurs amis. Les membres du personnel du programme ont observé que lors du suivi individuel avec les participantes, certaines d'entre elles éprouvaient de la difficulté à s'exprimer.

*« Après que les participantes ont terminé les ateliers, nous commençons à travailler avec elles de manière individuelle, et nous n'avons pas de contacts aussi réguliers. J'ai constaté que les niveaux linguistiques diminuent un peu. Parfois, lorsque nous reprenons contact avec des participantes des cohortes précédentes, j'ai l'impression qu'en raison de la COVID-19, elles passent plus de temps à la maison, elles interagissent davantage avec leurs amis et les membres de leur famille, et elles n'utilisent pas autant leurs compétences en anglais. »*

**Le personnel du programme et les participantes de tous les modèles ont indiqué que les participantes pouvaient s'exercer à communiquer en anglais en discutant avec le personnel du programme et d'autres participantes pendant les ateliers.** Une participante au modèle B d'ACCES a indiqué qu'elle se sentait à l'aise de parler en anglais devant les autres participantes du programme parce que celles-ci venaient de pays différents : *« Parce que toutes les participantes viennent d'autres pays, j'ai appris que tout le monde avait un accent comme moi, alors je n'ai pas eu à m'inquiéter. »* Le personnel du programme et les participantes au modèle B ont également indiqué que le fait d'apprendre à créer un portfolio de compétences essentielles et de se préparer à le présenter aux autres participantes et au personnel du programme a contribué à accroître la confiance des participantes dans leur maîtrise de l'anglais. Certaines participantes ont indiqué que même si, au départ, elles ne pensaient pas pouvoir faire une présentation en anglais, elles ont pu mettre en pratique leurs compétences en communication orale en préparant leur présentation, et elles ont pu présenter leur portfolio avec succès.

*« Nous avons actuellement une femme dont l'anglais n'est peut-être pas aussi bon que celui d'autres femmes et qui doit améliorer ses compétences orales. Avec beaucoup d'encouragement, elle est venue aux réunions d'équipe. Elle a participé à des conversations intéressantes et, à chaque fois, elle a posé des questions. Elle s'est exprimée même si ce qu'elle tentait de dire n'était pas très clair. Mais elle essaie vraiment. Ces femmes sont résilientes et très travaillantes. »* (Personnel du programme du modèle B d'YWCA)

**Au moment de la deuxième enquête de suivi, la seule augmentation statistiquement significative qui subsiste est celle de 13,8 points de pourcentage du modèle B d'ACCES.**

Nous continuons de constater une diminution de 17,2 points de pourcentage pour le modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto. Il n'y a pas de changement statistiquement significatif au moment de la troisième enquête de suivi.



Les niveaux initiaux d'utilisation de l'anglais ou du français des participantes suivent de près la tendance de notre indicateur de confiance, les participantes aux modèles ciblant les femmes initialement plus proches du marché du travail étant plus susceptibles d'utiliser l'anglais ou le français plus fréquemment. Entre 52,4 % (modèle D de la YWCA) et 81,7 % (modèle A de Compétences mondiales) des participantes déclarent utiliser l'anglais plus de quelques fois par semaine.

Nous constatons une augmentation de l'utilisation autodéclarée de l'anglais chez les participantes au modèle B d'ACCES et de Compétences mondiales au moment de la première enquête de suivi. Au moment de la deuxième enquête de suivi, nous constatons des augmentations pour le modèle B d'Achèv et le modèle D de la YWCA. Ces augmentations vont de 6,5 à 16,7 points de pourcentage pour la probabilité d'utiliser l'anglais (lecture, écriture, Internet) plus de quelques fois par semaine.








#### *ACS Plus*

**Nous observons des variations entre les participantes ayant des facteurs identitaires différents en ce qui concerne les changements qu'elles constatent dans leur confiance dans la maîtrise et l'utilisation de l'anglais après avoir participé aux programmes CCNAR.** Ces variations sont présentées au Tableau 26 et au Tableau 27<sup>78</sup>. Dans l'ensemble, les participantes ayant les mêmes facteurs identitaires présentent des changements différentiels semblables pour les deux mesures des compétences linguistiques, à l'exception des participantes ayant des enfants, qui constatent des augmentations plus ou moins importantes de l'utilisation ou de la confiance, comparativement aux participantes n'ayant pas d'enfant. Le Tableau 26 et le Tableau 27 présentent des différences entre les interventions, les enquêtes de suivi et les sous-groupes quant à l'orientation et à l'ampleur de ces changements dans les résultats.






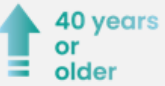

---

<sup>78</sup> Nous n'examinons pas la confiance initiale dans la maîtrise de l'anglais ou les compétences essentielles (puisque les évaluations sont en anglais) en tant que sous-groupes pour ces résultats, car ils sont directement liés aux résultats qui nous intéressent.

**Tableau 26** Changements dans la confiance en la communication en anglais et en français – ACS Plus

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi				Achèv [B] 0,262 CECM [B] -0,173	CECM [A] -0,119 OFE [C] -0,225		CECM [A] 0,132
Deuxième enquête de suivi						Achèv [B] 0,183	
Troisième enquête de suivi	CECM [A] -0,343 Achèv [B] 0,201	CECM [A] 0,247		Achèv [B] 0,236 OFE [C] -0,220			

**Tableau 27** Changements dans l'utilisation de l'anglais et du français – ACS Plus

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi	Achèv [B] 0,207				Achèv [B] 0,179		CECM [A] 0,170 ISANS [B] 0,252
Deuxième enquête de suivi	Achèv [B] 0,182 CECM [B] -0,143	CECM [A] 0,194 CECM [B] 0,170	CECM [A] -0,135 OFE [C] 0,299	ISANS [B] -0,239	CECM [A] 0,126 OFE [C] 0,215		
Troisième enquête de suivi							

### Résultats des groupes témoins

Lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les membres du groupe témoin de la plupart des interventions avaient un degré de confiance semblable dans l'utilisation de l'anglais (ou du

français pour le groupe témoin de la SÉO)<sup>79</sup>. Cependant, en moyenne, les membres du groupe témoin de toutes les interventions, à l'exception du modèle B d'ISANS, ont déclaré utiliser davantage l'anglais ou le français au moment de l'enquête de référence que les participantes de leur groupe programme respectif.

Comme pour les participantes de plusieurs interventions, les membres du groupe témoin du modèle B d'Achèv et d'ISANS, et du modèle A de la SÉO-Ottawa montrent également, en moyenne, des augmentations d'environ 10 à 15 points de pourcentage dans la probabilité d'être plus que confiante en anglais (plus que très confiante en français) au moment de la première enquête de suivi. Nous constatons des augmentations semblables pour le modèle B d'Achèv et d'ISANS au moment de la deuxième enquête de suivi. Cependant, nous constatons également une diminution moyenne de 14,0 points de pourcentage de la confiance en anglais pour les membres du groupe témoin du modèle C d'OFE. Au moment de la troisième enquête de suivi, le seul changement statistiquement significatif est une diminution de 13,6 points de pourcentage pour le groupe témoin du modèle B d'ACCES.

Étant donné les niveaux initialement plus élevés d'utilisation de l'anglais ou du français de la plupart des participantes des groupes témoins lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, il n'est pas surprenant que nous observions des augmentations moins importantes pour ce résultat. Nous constatons cependant une augmentation de 15,2 points de pourcentage pour les membres du groupe témoin du modèle B d'ISANS en ce qui concerne l'utilisation de l'anglais plus de quelques fois par semaine au moment de la première enquête de suivi. Nous constatons également une augmentation de 10,3 points de pourcentage pour les membres du groupe témoin du modèle B d'Achèv au moment de la deuxième enquête de suivi. Cependant, nous constatons des diminutions de 20,0 points de pourcentage pour le modèle A de la SÉO-Ottawa (au moment de la première enquête de suivi) et de 14,1 points de pourcentage pour le modèle C d'OFE (au moment de la deuxième enquête de suivi).

## Impacts

En ce qui concerne les compétences linguistiques, nous examinons les impacts des programmes sur la confiance en soi en anglais ou en français<sup>80</sup>. **En moyenne, nous constatons que l'offre de programmes CCNAR a des impacts positifs sur la confiance en soi en anglais pour les participantes au modèle C d'OFE.** Elles sont 18,7 points de pourcentage plus susceptibles que les membres du groupe témoin de déclarer qu'elles sont plus que confiantes dans l'utilisation de

---

<sup>79</sup> Alors que 53,7 % (38,0 %) des membres du groupe programme du modèle C d'OFE (modèle A de la SÉO-Ottawa) ont déclaré être plus que très confiantes en anglais (tout à fait confiantes en français), seulement 46,4 % (27,0 %) des membres du groupe témoin l'étaient.

<sup>80</sup> Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'usage du français ou de l'anglais n'est pas pris en compte dans l'analyse des impacts.

l'anglais au moment de la première enquête de suivi. Cependant, l'inverse est vrai pour le modèle B d'Achève, où les participantes sont 12,4, 10,3 et 12,1 points de pourcentage moins susceptibles que les membres du groupe témoin de déclarer une grande confiance en soi en anglais au moment de la première, de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi, respectivement. De plus, les participantes à toutes les interventions du modèle B sont, en moyenne, 8,8 points de pourcentage moins susceptibles que les membres du groupe témoin de déclarer une grande confiance en soi relativement à l'utilisation de l'anglais au moment de la deuxième enquête de suivi, en grande partie en raison des impacts du modèle B d'Achève. Enfin, les participantes au modèle B d'ISANS sont également 15,6 points de pourcentage moins susceptibles que les membres de leur groupe témoin de déclarer une grande confiance en soi relativement à l'utilisation de l'anglais au moment de la troisième enquête de suivi<sup>81</sup>.

Ces impacts moyens pour le modèle C d'OFE et le modèle B d'ISANS masquent certaines différences importantes entre les participantes ayant des facteurs identitaires différents. Au moment de la deuxième enquête de suivi, les participantes au modèle C d'OFE qui sont au Canada depuis moins de 12 mois, comparativement à celles qui sont au Canada depuis plus longtemps, sont 26,6 % plus susceptibles que les membres semblables du groupe témoin de faire état d'une grande confiance en soi en anglais. Pour le modèle B d'ISANS, les participantes qui ne sont pas venues au Canada en tant que demandeuses principales de la catégorie économique, qui n'ont pas d'expérience professionnelle rémunérée au Canada et dont l'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière était initialement élevée<sup>82</sup> sont 40,1 points de pourcentage moins susceptibles que les membres semblables du groupe témoin de faire état d'une grande confiance en soi en anglais au moment de la troisième enquête de suivi.

## Capital social

**Tous les programmes du projet pilote CCNAR, à divers degrés, offraient une formation en groupe, en personne ou virtuelle.** Les ateliers de groupe constituaient un élément important de la plupart des interventions des programmes CCNAR<sup>83</sup>. La durée des programmes variait entre

---

<sup>81</sup> La raison qui contribue aux impacts négatifs d'Achève et du modèle B d'ISANS sur la confiance en soi en anglais n'est pas claire. Pour ISANS, les impacts négatifs pourraient être le résultat d'une formation en anglais plus longue suivie par les membres du groupe témoin comparativement à leurs homologues du groupe programme. Toutefois, les participantes au modèle B d'Achève ont suivi davantage de cours d'anglais que celles du groupe témoin.

<sup>82</sup> Il s'agit du terme sans interaction dans la régression.

<sup>83</sup> Les programmes CCNAR de la SÉO consistaient principalement en un soutien individuel. Cependant, toutes les participantes étaient invitées à assister à des ateliers réguliers d'environ deux heures en soirée. On a recommandé aux participantes d'OFE de suivre une formation propre au secteur, si cela s'avérait nécessaire. Ces ateliers duraient entre trois et dix jours et incluaient des clientes d'OFE de plusieurs programmes, et non seulement des clientes du projet pilote CCNAR. Toutes les autres

quelques jours et plusieurs semaines. **Ces ateliers offerts uniquement aux femmes ont créé des espaces permettant aux participantes d'entrer en relation et d'échanger de l'information. Le personnel du programme a fait remarquer que dans ces espaces, les participantes pouvaient faire part de leurs difficultés sans crainte de jugement, car elles avaient des expériences semblables en matière de migration et de recherche d'emploi.** Par conséquent, elles ont ainsi pu échanger des ressources les unes avec les autres, ce qui a créé un sentiment de confiance entre les participantes. Un membre du personnel du programme a également décrit l'atelier réservé aux femmes comme un « espace de courage » permettant aux participantes d'acquérir de nouvelles compétences et de reconnaître que d'autres compétences pourraient être améliorées, sans être jugées, en posant des questions et en sollicitant la rétroaction du personnel du programme et de leurs homologues. Ces liens, ainsi que ceux établis dans leur milieu de travail, ont probablement accru le capital social des participantes, c'est-à-dire leurs réseaux de relations.

Comme il a été décrit précédemment, tous les programmes du projet pilote CCNAR offraient de la formation en groupe, bien que le modèle A de la SÉO et le modèle C d'OFE l'aient fait dans une moindre mesure. Nous émettons l'hypothèse que les liens tissés pendant la formation ont immédiatement élargi les réseaux sociaux des participantes. Une fois que les participantes ont trouvé un emploi, les liens qui se sont tissés dans leur milieu de travail ont probablement élargi leur réseau à moyen et à long terme.

Nous commençons par analyser les changements dans les réseaux des participantes qui sont des résultats immédiats selon la théorie du changement du projet pilote, soit la taille et la densité du réseau (ou la diversité du réseau). On a demandé aux participantes, lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote et au moment des enquêtes de suivi, le nombre de personnes qui peuvent leur apporter aide et soutien au Canada dans quatre domaines (activités ménagères, conseils spécialisés, soutien affectif, et soutien à l'emploi et à la carrière). Notre mesure de la taille du réseau prend la valeur 1 si une participante peut compter sur au moins quatre personnes pouvant l'aider et la valeur 0 dans le cas contraire.

Diverses études ont montré que les nouvelles arrivantes bénéficient grandement de réseaux diversifiés après leur arrivée au Canada relativement à l'obtention de meilleurs résultats en matière d'emploi, comme la probabilité d'avoir un emploi et le revenu, et à leur état de santé autoévalué (Xue, 2008; Zhao, Xue et Gilkinson, 2010; Evra et Kazemipur, 2019). Notre mesure de la densité du réseau social est le nombre de personnes qui se connaissent parmi celles qui ont aidé une participante dans les quatre domaines susmentionnés. L'indicateur prend la valeur 1 si aucune, très peu ou certaines se connaissent, et la valeur 0 dans le cas contraire (si la plupart ou

---

interventions comprenaient des ateliers réservés aux participantes du projet pilote CCNAR. OFE a également ajouté à ses programmes une formation réservée au projet pilote CCNAR en avril 2020, bien qu'il s'agisse essentiellement d'une formation autodidacte et non d'une formation en groupe.

toutes se connaissent). Par conséquent, une augmentation de cette mesure est considérée comme un résultat positif, car elle indique que les réseaux sociaux des participantes sont devenus plus diversifiés.

À moyen et à long terme, ces améliorations de la taille et de la diversité des réseaux devraient aider les participantes dans leur travail ou leur carrière, si elles en ont besoin. Selon la théorie du changement du projet pilote, cette capacité à obtenir de l'aide sur le plan de la carrière en cas de besoin est le résultat intermédiaire qui nous intéresse. Elle est mesurée pour les personnes de la même origine ethnique que la participante et pour les personnes d'autres origines ethniques que la participante.

Un autre résultat intermédiaire du capital social que nous examinons est le sentiment d'appartenance. Il s'agit d'une mesure de la façon dont les participantes se sentent liées à leur collectivité locale, à leur ville, à leur province et au Canada. Notre indicateur prend la valeur 1 si la participante se sent, en moyenne, plus que faiblement connectée à sa collectivité, à sa ville, à sa province et au Canada (soit plutôt fortement ou très fortement connectée), et la valeur 0 dans le cas contraire.

## Principaux résultats

### Capital social :

- Tous les programmes du projet pilote CCNAR offraient de la formation en groupe, bien que le modèle A de la SÉO et le modèle C d'OFE l'aient fait dans une moindre mesure.
- Ces ateliers offerts uniquement aux femmes ont créé des espaces permettant aux participantes d'entrer en relation et d'échanger de l'information, et où elles se sentaient soutenues par le personnel et les autres participantes.
- Nous émettons l'hypothèse que les liens tissés pendant la formation ont immédiatement élargi les réseaux sociaux des participantes. Une fois que les participantes ont trouvé un emploi, les liens qui se sont tissés dans leur milieu de travail ont probablement élargi leur réseau à moyen et à long terme.
- Les participantes de plusieurs interventions montrent une augmentation de la taille et de la diversité de leurs réseaux sociaux après avoir rejoint les programmes CCNAR.
- Les membres du personnel des programmes et les participantes ont souligné que, grâce aux programmes, les participantes ont pu créer des réseaux sociaux et rencontrer de nombreux employeurs, experts du secteur et autres participantes, ce qui les a aidées dans leur travail ou leur carrière.
- Elles constatent également une augmentation de la probabilité qu'elles soient en mesure d'obtenir de l'aide sur le plan de leur carrière (de personnes de leur origine ethnique et de personnes d'autres origines ethniques).
- Bien que de nombreuses membres du groupe témoin aient bénéficié de services liés à l'emploi de la part d'FDS après avoir rejoint le projet pilote, il se peut que toutes n'aient pas bénéficié d'un cadre de groupe, contrairement à la plupart des interventions du projet pilote CCNAR. En outre, il est très peu probable que les services qu'elles ont reçus aient été fournis à un groupe de nouvelles arrivantes. Il n'est donc pas surprenant que nous observions moins de changements dans les réseaux sociaux pour le groupe témoin que pour le groupe programme.
- Nous constatons plusieurs impacts moyens et hétérogènes importants des programmes CCNAR sur nos indicateurs de capital social.

## Résultats obtenus par les participantes

### Réseaux sociaux

Au moment de rejoindre l'étude pilote, de nombreuses participantes viennent d'arriver au Canada (45 % sont au Canada depuis moins d'un an), et il se peut qu'elles soient arrivées sans connaître beaucoup (ou pas du tout) d'autres personnes au Canada. Au moment de l'enquête de référence, environ la moitié des participantes disposaient d'un réseau de quatre personnes ou plus susceptibles de les aider au Canada. Ce pourcentage varie de 39,4 % pour les participantes au modèle B d'Achév à 63,8 % pour les participantes au modèle A de la SÉO-Ottawa<sup>84</sup>.

**Au moment de la première enquête de suivi, nous observons une augmentation de la probabilité de déclarer un vaste réseau pour les participantes au modèle A de Compétences mondiales (7,9 points de pourcentage), au modèle B d'ACCES (11,2 points de pourcentage), d'Achév (12,2 points de pourcentage), de Compétences mondiales (8,4 points de pourcentage) et de la YWCA (15,1 points de pourcentage), et au modèle C de MOSAIC (17,0 points de pourcentage). Au moment de la deuxième enquête de suivi, la probabilité de déclarer un vaste réseau social est revenue à des niveaux semblables à ceux de l'enquête de référence pour toutes les interventions, à l'exception du modèle A de Compétences mondiales et du modèle B d'Achév, qui ont continué à enregistrer des augmentations de 12,9 et de 12,4 points de pourcentage, respectivement. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une fois les activités principales des programmes terminées, les participantes ont perdu le contact et n'ont pas élargi leurs réseaux en dehors du projet pilote CCNAR.**

Le personnel du programme et les participantes de tous les modèles ont corroboré ces résultats relatifs à la taille du réseau, au moment de la première enquête de suivi, en indiquant que les participantes étaient en mesure de nouer des liens d'amitié avec d'autres femmes du programme et avec le personnel du programme. Les participantes sont restées en contact entre elles, se sont mutuellement recommandé des emplois et ont échangé à propos des expériences qui ont contribué à réduire leur isolement social. Chez MOSAIC, des cercles de conversation ont été ajoutés au programme pour aider les participantes à se connaître et à devenir amies.

**Les participantes ont indiqué que les programmes par cohorte leur permettaient de rencontrer des femmes partageant les mêmes objectifs, les mêmes défis et les mêmes parcours en matière d'immigration, et qu'elles étaient donc en mesure de se soutenir mutuellement sur le plan émotionnel.** Un membre du personnel du modèle B d'ACCES a expliqué qu'en se faisant des amies au sein du programme, les participantes pouvaient *« renforcer leur confiance en elles, car le fait de voir que d'autres sont confrontées à des défis*

---

<sup>84</sup> Résultats disponibles sur demande.

*semblables aux leurs permet d'atténuer le sentiment de solitude et d'incapacité.* » De nombreuses participantes ont reconnu que l'un des principaux avantages du programme était de nouer des amitiés et de pouvoir donner et recevoir des conseils sur la garde d'enfants, la vie au Canada et d'autres questions personnelles. De nombreuses participantes ont continué à entretenir leurs amitiés tout au long du programme grâce à WhatsApp, en organisant des pique-niques et en assistant ensemble à des événements liés à l'emploi. Par exemple, les membres du personnel du programme du modèle C de MOSAIC ont indiqué que les participantes s'étaient coordonnées pour assister ensemble à l'événement Senior Expo.

Nous constatons également une augmentation de la diversité des réseaux des participantes après leur participation au projet pilote<sup>85</sup>. En moyenne, au départ, la diversité des réseaux des participantes était très élevée : de 44,2 % des participantes au modèle A de la SÉO-Ottawa à 70,2 % des participantes au modèle B de la YWCA déclaraient avoir un réseau diversifié. **Au moment de la première enquête de suivi, le modèle A de Compétences mondiales, et le modèle B d'ACCES et d'Achèv ont tous enregistré une augmentation** de 8,3 à 10,6 points de pourcentage **de la proportion de participantes déclarant avoir un réseau diversifié. Les participantes à ces trois interventions ont continué à constater des augmentations, d'une ampleur semblable, de la probabilité de déclarer un réseau diversifié au moment de la deuxième enquête de suivi. De plus, au moment de la deuxième enquête de suivi, les participantes au modèle D de la YWCA étaient 20,4 points de pourcentage plus susceptibles de déclarer un réseau diversifié que lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote.** Les résultats des groupes de discussion avec les participantes montrent qu'elles ont aimé rencontrer d'autres participantes de nombreux pays. Les participantes ont indiqué qu'elles aimaient écouter les histoires des autres participantes et connaître leur parcours en matière d'immigration et d'emploi, ainsi qu'apprendre à communiquer et à travailler avec des personnes de cultures différentes.

## Réseaux de carrière

Lorsque les participantes ont rejoint le projet pilote, entre 29,4 % et 55,1 %, selon l'intervention, ont déclaré pouvoir facilement obtenir de l'aide pour leur emploi ou leur carrière en cas de besoin<sup>86</sup>. Ces pourcentages étaient très semblables pour l'aide apportée par des personnes de la même origine ethnique et pour celle apportée par des personnes d'autres origines ethniques. Par contre, pour le modèle A de Compétences mondiales et le modèle B de la YWCA, les pourcentages de participantes déclarant qu'elles pouvaient facilement obtenir de l'aide sur le plan de leur carrière étaient plus élevés pour les personnes d'autres origines ethniques que pour celles de la

---

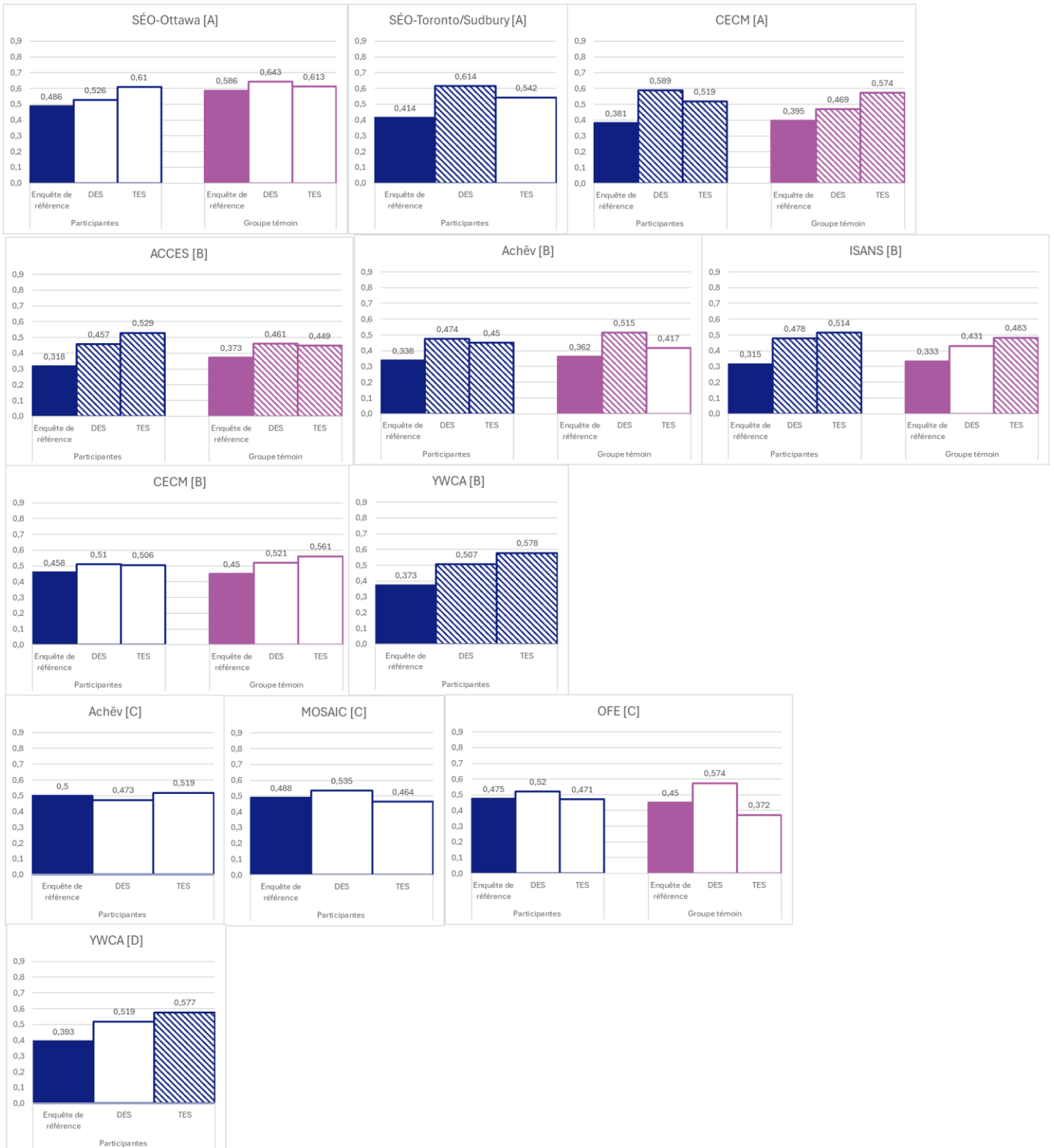
<sup>85</sup> Résultats disponibles sur demande.

<sup>86</sup> Elles sont tout à fait d'accord avec l'énoncé suivant : « Si j'ai besoin d'aide pour mon emploi ou ma carrière (aide dans mon emploi actuel ou recommandation à un employeur potentiel, par exemple), je peux facilement en obtenir. »



même origine ethnique. Les pourcentages concernant l'aide apportée par des personnes d'une autre origine ethnique sont présentés à la Figure 19, tandis que les pourcentages concernant les personnes de la même origine ethnique sont présentés à la Figure 26 de l'annexe A.

**Figure 19** Changements moyens dans les réseaux de carrière



**Nous constatons des augmentations** allant de 12,5 à 20,2 points de pourcentage **dans la probabilité que les participantes déclarent être en mesure d’obtenir de l’aide sur le plan de leur carrière de la part de personnes de la même origine ethnique qu’elles, en cas de besoin, au moment de la deuxième enquête de suivi pour le modèle A de Compétences mondiales, et le modèle B d’ACCES, d’Achèv et de la YWCA. Les participantes à toutes ces interventions, en plus du modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto et du modèle B d’ISANS, constatent également une augmentation de la probabilité de pouvoir obtenir de l’aide de personnes d’une autre origine ethnique au moment de la deuxième enquête de suivi.**

L’ampleur de ces augmentations est semblable à celle de l’aide apportée par des personnes de la même origine ethnique.

**Nous constatons des augmentations** de 11,0 à 23,9 points de pourcentage **dans la probabilité que les participantes puissent facilement obtenir de l’aide sur le plan de la carrière (de la part de personnes de la même origine ethnique ou d’une autre origine ethnique) 12 mois après qu’elles ont rejoint le projet pilote pour le modèle A de Compétences mondiales, pour toutes les interventions du modèle B et pour le modèle D de la YWCA**<sup>87</sup>.

**Les membres du personnel des programmes et les participantes ont souligné que, grâce aux programmes, les participantes ont pu créer des réseaux sociaux et rencontrer de nombreux employeurs, experts du secteur et autres participantes, ce qui les a aidées dans leur travail ou leur carrière.** Les participantes de tous les modèles ont pu établir des relations professionnelles avec des employeurs et des experts du secteur dans le cadre de conférences, de salons de l’emploi, d’événements de mentorat à la chaîne et de possibilités de bénévolat. Par exemple, dans le cadre de salons de l’emploi, en particulier les salons en personne, les membres du personnel du programme ont indiqué que les participantes au modèle A ont pu entrer en contact avec des employeurs et qu’elles ont pu obtenir des entrevues d’embauche ou trouver un emploi. De plus, les participantes aux modèles A et B ont expliqué qu’elles avaient appris à élargir leurs réseaux professionnels et qu’elles se sentaient capables de communiquer avec assurance avec des responsables de l’embauche sur LinkedIn pour leur faire part de leur expérience et de leurs compétences en toute confiance. Certaines participantes ont indiqué qu’elles avaient trouvé leur emploi actuel en communiquant avec des employeurs sur LinkedIn.

*« Après avoir communiqué avec le directeur principal du programme pour lequel l’entreprise embauchait, j’ai pu savoir qu’on cherchait quelqu’un qui connaît bien les métiers spécialisés et le processus d’apprentissage en Ontario. J’ai donc commencé ma recherche. Au cours de l’entrevue, l’intervieweuse a indiqué qu’elle avait vraiment apprécié que je communique avec elle sur LinkedIn. Elle a également été impressionnée par ma lettre de motivation qui mettait en*

---

<sup>87</sup> À l’exception du modèle B de Compétences mondiales pour l’aide obtenue de personnes d’une autre origine ethnique. Ce changement moyen pour les participantes n’est pas statistiquement significatif.

*correspondance les exigences du poste avec mes compétences, et par ma candidature en général.* » (Participante au modèle A de Compétences mondiales)

En particulier, les modèles A et B de Compétences mondiales comprenaient une composante de mentorat : Cercle des championnes. De nombreuses participantes ont indiqué qu'elles avaient été jumelées à une championne dans leur domaine d'intérêt ou dans des domaines connexes, et qu'elles avaient reçu des renseignements précieux sur le marché du travail canadien, sur la manière d'accéder à leur domaine d'intérêt et de communiquer avec les membres du réseau du Cercle des championnes. Les membres du personnel du programme des modèles A et B de Compétences mondiales ont également indiqué que les participantes ont gagné en espoir et en confiance pour trouver un emploi en recevant le soutien, les encouragements et les conseils des championnes. Le personnel du programme a également observé que certaines relations entre les participantes et les championnes se prolongeaient au-delà de la durée du programme.

*« La confiance et le processus s'en trouvent également renforcés. Lorsqu'une personne traverse une période difficile, pose des gestes et n'en ressent pas les résultats, le fait de rencontrer quelqu'un qui est passé par le même chemin et a réussi lui permet de voir qu'il est possible de réussir. C'est ainsi que la confiance s'installe, que le processus se concrétise et qu'on commence à y croire. On peut donc continuer à avancer lorsqu'on voit que quelqu'un d'autre en qui on a confiance et en qui on croit vous dit : "Mon parcours est semblable au tien, et voici le succès que j'ai connu". »* (Membre du personnel du programme du modèle A de Compétences mondiales)

Les membres du personnel du modèle B d'ACCES, d'ISANS et de Compétences mondiales ont indiqué que l'une des principales réussites de leurs programmes était d'inviter d'anciennes participantes ayant trouvé un emploi à parler aux participantes actuelles de leur expérience dans le programme, de leur recherche d'emploi et de la manière de trouver un bon emploi. Les anciennes participantes ont également pu faire part aux participantes actuelles des possibilités d'emploi sur leur lieu de travail ou les orienter vers leur employeur. De plus, les participantes ont été en mesure de communiquer avec des professionnelles issues d'autres programmes des FDS. Par exemple, un membre du personnel du modèle C d'OFE a expliqué que les participantes aux programmes CCNAR ont pu rencontrer d'autres clientes d'OFE et échanger des renseignements avec elles, ce qui leur a permis d'élargir leur réseau professionnel.

D'autres participantes ont utilisé les capacités de réseautage et les réseaux acquis pendant le programme pour chercher des postes dans les domaines qui les intéressaient ou au sein d'entreprises particulières avec lesquelles elles souhaitaient travailler. Les membres du personnel du programme et les participantes ont indiqué que les participantes ont appris à ne pas se contenter de rechercher des emplois en ligne, mais aussi à utiliser leurs réseaux, à trouver des entrevues d'information avec des employeurs, et à participer à des webinaires et à des

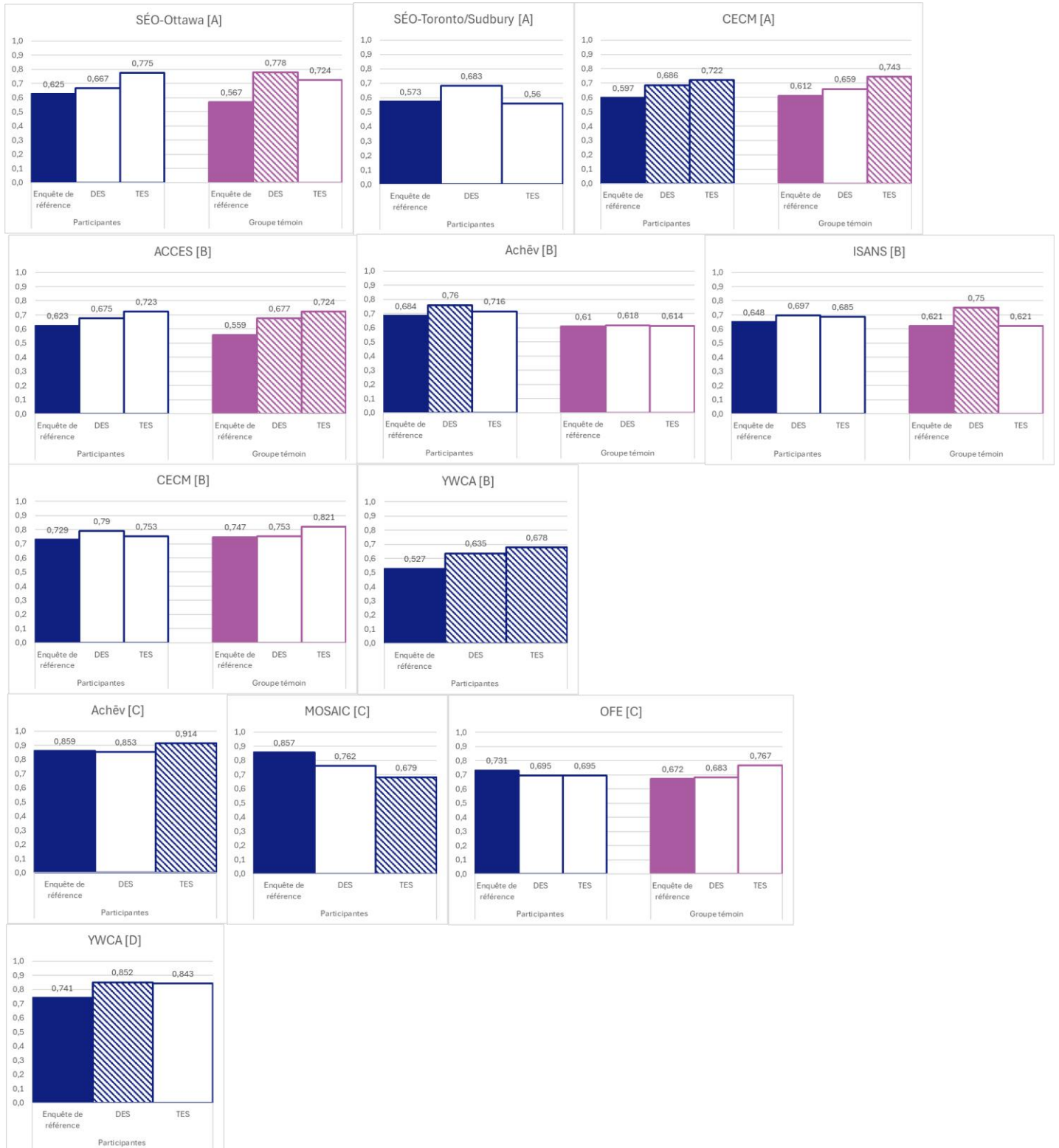
ateliers de réseautage et de perfectionnement professionnel pour accéder au marché caché de l'emploi.

*« Grâce au programme, j'ai appris la valeur du réseautage, et j'ai pu trouver un emploi sur LinkedIn. Je demandais à obtenir des entrevues d'information aux responsables de l'embauche ou aux recruteurs des organisations qui m'intéressaient, et dès que je voyais une offre d'emploi qui m'intéressait, je faisais un suivi auprès d'eux. Mon poste actuel est très semblable à celui que j'occupais dans mon pays d'origine. »* (Participant au modèle B d'ACCES)

### Sentiment d'appartenance

Lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote CCNAR, entre 52,7 % (modèle B de la YWCA) et 85,9 % (modèle C d'Achêv) des **participant**es ont déclaré se sentir plus que plutôt faiblement connectées à leur collectivité, à leur ville, à leur province et au Canada. Ces pourcentages, présentés à la Figure 20, ont **augmenté** de 7,6 à 11,0 points de pourcentage **au moment de la deuxième enquête de suivi pour le modèle A de Compétences mondiales, le modèle B d'Achêv et de la YWCA, et le modèle D de la YWCA. Ces augmentations moyennes par rapport au moment de l'enquête de référence pour les participant**es au modèle A de Compétences mondiales et au modèle B de la YWCA demeurent statistiquement **significatives et d'une ampleur semblable au moment de la troisième enquête de suivi. De plus, au moment de la troisième enquête de suivi, nous constatons une augmentation moyenne** de 7,5 points de pourcentage **pour les participant**es au modèle C d'Achêv, qui **avaient déjà un fort sentiment d'appartenance lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote.** Au contraire, les participant

**Figure 20** Changements moyens dans le sentiment d'appartenance



## ACS Plus

Bien que nous constatons de nombreux changements différentiels dans ces mesures du capital social en ce qui concerne les facteurs identitaires des participantes, il n'y a pas de tendance claire en ce qui concerne la distance initiale par rapport au marché du travail ou les obstacles à l'emploi. Les Tableaux 33 à 35 de l'annexe A résument ces résultats.

### *Résultats des groupes témoins*

**Bien que de nombreuses membres du groupe témoin aient bénéficié de services liés à l'emploi de la part d'FDS après avoir rejoint le projet pilote, il se peut que toutes n'aient pas bénéficié d'un cadre de groupe, contrairement à la plupart des interventions du projet pilote CCNAR. En outre, il est très peu probable que les services qu'elles ont reçus aient été fournis à un groupe de nouvelles arrivantes.** Il n'est donc pas surprenant que nous observions moins de changements dans les réseaux sociaux pour le groupe témoin que pour le groupe programme. **Nous ne constatons aucun changement moyen statistiquement significatif dans la taille du réseau** (la probabilité d'avoir un réseau de quatre personnes ou plus susceptibles d'aider les participantes au Canada) pour les groupes témoins de l'une ou l'autre de nos interventions<sup>88</sup>. Le seul changement statistiquement significatif que nous observons dans la diversité des réseaux concerne le modèle B d'ISANS au moment de la deuxième enquête de suivi, qui enregistre une augmentation de 13,5 % de la probabilité d'avoir un réseau diversifié.

**En ce qui concerne la possibilité d'obtenir de l'aide sur le plan de la carrière auprès de personnes de la même origine ethnique ou d'une autre origine ethnique, nous observons des augmentations pour le groupe témoin qui sont généralement semblables ou inférieures aux changements moyens des participantes du groupe programme.** Elles sont présentées à la Figure 19 et à la Figure 26 de l'annexe A, et sont observées chez les membres du groupe témoin pour le modèle A de Compétences mondiales et le modèle B d'ACCES pour les deux indicateurs au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi, pour le modèle B d'Achève pour l'aide apportée par des personnes de la même origine ethnique au moment de la troisième enquête de suivi et pour l'aide apportée par des personnes d'une autre origine ethnique au moment de la deuxième enquête de suivi, et pour le modèle B d'ISANS pour l'aide apportée par des personnes d'une autre origine ethnique au moment de la troisième enquête de suivi.

---

<sup>88</sup> En moyenne, les membres du groupe témoin de toutes les interventions ont cependant rejoint le projet pilote avec une probabilité plus élevée, quoique faible, d'avoir un réseau de quatre personnes ou plus par rapport aux participantes de leur groupe programme associé. Il y a donc moins de place à l'amélioration pour cette mesure.

**Nous constatons également une augmentation du sentiment d'appartenance des membres du groupe témoin après qu'elles ont rejoint le projet pilote. Cependant, toutes ces augmentations moyennes, sauf une, concernent les membres du groupe témoin pour les interventions pour lesquelles nous n'avons pas observé d'augmentation pour le groupe programme.** Au moment de la deuxième enquête de suivi, nous constatons des augmentations moyennes de la probabilité de se sentir plus que plutôt faiblement connectées à leur collectivité, à leur ville, à leur province et au Canada pour les membres du groupe témoin du modèle A de la SÉO-Ottawa, et du modèle B d'ACCES<sup>89</sup> et d'ISANS, de 21,1, 11,8 et 12,9 points de pourcentage, respectivement. Au moment de la troisième enquête de suivi, nous continuons à observer un changement d'une ampleur semblable pour le groupe témoin du modèle B d'ACCES (15,5 points de pourcentage), ainsi qu'un changement moyen statistiquement significatif de 11,6 points de pourcentage pour les membres du groupe témoin du modèle A de Compétences mondiales, soit d'une ampleur semblable à l'augmentation moyenne de leur groupe programme au moment de la troisième enquête de suivi.

### *Impacts*

**Nous constatons plusieurs impacts moyens et hétérogènes importants des programmes CCNAR sur nos indicateurs de capital social.** En ce qui concerne les résultats immédiats, bien que nous ne constatons pas d'impacts moyens des programmes CCNAR sur la taille du réseau, nous observons des impacts différentiels importants en fonction des facteurs identitaires des participantes.

Au moment de la première enquête de suivi, les participantes au modèle A de Compétences mondiales et au modèle B d'ISANS qui étaient au Canada depuis plus d'un an, comparativement à celles qui étaient au Canada depuis moins longtemps, étaient respectivement 37,5 et 59,6 points de pourcentage moins susceptibles de constater une augmentation de la probabilité d'avoir un réseau de quatre personnes ou plus au Canada susceptibles de les aider. Cela n'est peut-être pas surprenant, car elles disposaient probablement déjà d'un réseau mieux établi au Canada avant de rejoindre le projet pilote, étant donné qu'elles étaient au Canada depuis plus longtemps. Au contraire, les participantes au modèle A de Compétences mondiales qui ont rejoint le projet pilote avec une expérience professionnelle au Canada étaient 44,5 points de

---

<sup>89</sup> Lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les membres du groupe témoin non constitué de manière aléatoire du modèle B d'ACCES étaient moins susceptibles de déclarer un fort sentiment d'appartenance que les membres du groupe programme. Nous constatons des augmentations moyennes statistiquement significatives chez elles au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi. Cependant, il est important de noter que la proportion de participantes qui déclarent un fort sentiment d'appartenance à ces deux moments est comparable à celle des participantes du groupe programme. La raison pour laquelle nous constatons un changement statistiquement significatif pour le groupe témoin et non pour le groupe programme est que le groupe témoin a commencé avec un niveau inférieur.



pourcentage plus susceptibles de voir la taille de leur réseau augmenter que celles qui ont rejoint le projet pilote sans expérience professionnelle au Canada.

Les seuls impacts moyens statistiquement significatifs sur la diversité des réseaux sont ceux du modèle B d'ISANS au moment de la deuxième enquête de suivi. Nous constatons des impacts négatifs de 25,4 points de pourcentage des programmes CCNAR comparativement aux services que les membres du groupe témoin ont pu avoir reçus, dans la mesure où il est probable qu'elles fassent état d'un réseau très diversifié. Bien que ces impacts moyens soient négatifs, il est important de noter qu'ils ne signifient pas une diminution de la diversité du réseau des participantes du groupe programme du modèle B d'ISANS, mais seulement une moindre diversité au moment de la deuxième enquête de suivi par rapport au groupe témoin. De plus, l'ACS Plus montre que ces impacts négatifs moyens sont attribuables aux personnes qui sont arrivées au Canada dans des catégories d'immigration autres que celle des demandeuses principales de la catégorie économique, qui ont rejoint le projet pilote sans expérience professionnelle rémunérée antérieure au Canada, et qui ont un niveau élevé d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière ainsi qu'un niveau élevé de compétences essentielles (le terme sans interaction dans la régression). Pour ces participantes, les impacts négatifs sont de 53,4 points de pourcentage.

Nous constatons que les programmes CCNAR ont des impacts sur la probabilité d'obtenir facilement de l'aide sur le plan de la carrière chez les participantes des deux modèles de Compétences mondiales. Il n'y a pas d'impacts moyens sur la probabilité d'obtenir de l'aide de la part de personnes de la même origine ethnique. Cependant, l'ACS Plus montre des impacts de 43,1 points de pourcentage au moment de la deuxième enquête de suivi pour les participantes au modèle A de Compétences mondiales sans enfants, qui ne sont pas venues au Canada en tant que demandeuses principales de la catégorie économique, qui n'ont pas d'expérience de travail rémunéré (et qui ne travaillent pas) lorsqu'elles rejoignent le projet pilote, qui ont de faibles compétences en anglais, qui ont un faible niveau d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière et qui ont moins de 40 ans (le terme sans interaction dans la régression).

Nous constatons également des impacts chez les participantes au modèle A de Compétences mondiales sur la probabilité de pouvoir obtenir facilement de l'aide sur le plan de la carrière de personnes d'une autre origine ethnique. Les impacts moyens au moment de la deuxième enquête de suivi sont une augmentation de 11,9 points de pourcentage. L'ACS Plus montre également des impacts de 46,9 points de pourcentage chez les participantes présentant des caractéristiques

semblables à celles pour lesquelles nous constatons des impacts pour l'aide apportée par des personnes de la même origine ethnique<sup>90</sup>.

Enfin, au moment de la troisième enquête de suivi, nous constatons des impacts hétérogènes du modèle B de Compétences mondiales sur la probabilité de pouvoir obtenir facilement de l'aide sur le plan de la carrière de personnes d'une autre origine ethnique. Les programmes CCNAR ont des impacts supérieurs de 30,6 points de pourcentage pour les participantes qui ont rejoint le projet pilote avec un faible niveau de compétences essentielles, comparativement à celles qui ont un niveau élevé de compétences essentielles. Ils ont également des impacts négatifs de 21,8 points de pourcentage chez les participantes qui ont rejoint le projet pilote sans enfant, qui ont moins de 40 ans, qui sont au Canada depuis moins d'un an, qui n'ont pas d'expérience de travail au Canada (et qui ne travaillent pas), qui ont une grande confiance dans leur maîtrise de l'anglais, qui ont un niveau élevé d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière, et qui sont arrivées au Canada dans une catégorie autre que celle des demandeuses principales de la catégorie économique (le terme sans interaction dans la régression).

Nous ne constatons aucun impact moyen ou hétérogène des programmes CCNAR sur le sentiment d'appartenance à la collectivité locale, à la ville, à la province et au Canada.

## Bien-être

Tous les résultats immédiats et intermédiaires du projet pilote CCNAR décrits précédemment devraient conduire à une augmentation de la confiance en soi, de l'espoir et du bien-être général. Par conséquent, ils sont considérés comme des résultats intermédiaires selon la théorie du changement du projet pilote et sont mesurés au moment de l'enquête de référence, puis seulement au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi (et non de la première).

---

<sup>90</sup> Participantes qui ont immigré au Canada dans une catégorie autre que celle des demandeuses principales de la catégorie économique, qui n'ont pas d'expérience professionnelle rémunérée au Canada, qui n'ont pas d'enfant, qui ont moins de 40 ans au moment de rejoindre le projet pilote, qui ont un niveau élevé d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière concernant leur carrière et qui ont une grande confiance dans leur maîtrise de l'anglais.

## Principaux résultats

### Bien-être :

- En plus d'aider les participantes à trouver un emploi, le personnel des programmes et les participantes de tous les modèles ont souligné que les programmes avaient amélioré le bien-être et la santé mentale des participantes.
- Les membres du personnel des programmes ont expliqué que la participation aux programmes renforçait l'autonomie des femmes en leur permettant de se concentrer sur elles-mêmes, sur le perfectionnement de leurs compétences et sur leur avancement professionnel, plutôt que de se concentrer entièrement sur les responsabilités familiales.
- En moyenne, la confiance en soi des participantes au projet pilote était faible, allant de 11,9 % des participantes au modèle B de la YWCA à 41,2 % des participantes au modèle A de la SÉO-Ottawa qui étaient tout à fait d'accord pour dire qu'elles avaient une grande confiance en elles.
- Pour de nombreuses interventions, nous observons une augmentation de la proportion des participantes qui déclarent avoir une grande confiance en elles.
- Nous observons des augmentations de la confiance en soi moins importantes chez les membres du groupe témoin.
- Les participantes font état de niveaux d'espoir initiaux relativement élevés lorsqu'elles rejoignent le projet pilote.
- Cependant, nous constatons une diminution de la proportion des participantes qui déclarent avoir beaucoup d'espoir au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi. C'est également le cas pour les membres du groupe témoin.
- Enfin, après avoir participé aux programmes CCNAR, et compte tenu des changements dans les résultats et des impacts sur l'emploi, les compétences, le capital social et le bien-être présentés précédemment, les participantes ont peut-être vu leur satisfaction globale à l'égard de la vie s'améliorer.
- Nous constatons des changements principalement positifs dans la satisfaction à l'égard de la vie chez les membres du groupe programme et du groupe témoin après qu'elles ont rejoint le projet pilote.
- Cependant, rien n'indique que les programmes CCNAR ont des impacts positifs sur la confiance en soi, l'espoir ou la satisfaction à l'égard de la vie.

### Résultats obtenus par les participantes

#### Santé mentale<sup>91</sup>

**En plus d'aider les participantes à trouver un emploi, le personnel des programmes et les participantes de tous les modèles ont souligné que les programmes avaient amélioré le bien-être et la santé mentale des participantes.** Certaines participantes ont déclaré que lorsqu'elles ont rejoint le programme pour la première fois, elles se sentaient tristes et seules, et elles avaient l'impression de n'avoir personne à qui parler. De nombreuses participantes ont indiqué qu'elles se sentaient en sécurité et à l'aise de raconter des histoires personnelles à d'autres femmes, comme l'explique une participante au modèle B de la YWCA : « *Nous pouvions*

<sup>91</sup> Les enquêtes du projet comprennent certaines mesures validées de la santé mentale et physique couramment utilisées. Toutefois, ces mesures ne présentent pas de propriétés statistiquement fiables dans l'échantillon du projet pilote CCNAR. La discussion de cette section ne comprend pas de mesures quantitatives de la santé mentale comme prévu à l'origine.

*échanger à propos de ce que nous voulions à ce moment-là. C'était vraiment bon pour moi. Pour ma part, en tant que mère, j'ai plusieurs emplois et, en même temps, j'étais au bord de la dépression. Le fait de voir d'autres femmes arriver à gérer ce genre de choses m'a beaucoup aidée. C'était un réel soutien.* » Comme les participantes ont reçu un soutien émotionnel précieux de la part de femmes ayant vécu des expériences semblables, y compris du personnel du programme, le personnel du programme et les participantes ont noté une amélioration du bien-être des participantes.

*« J'avais une cliente qui, tout à coup, était très angoissée. Je lui ai demandé ce qui se passait. C'était en rapport avec la santé de sa fille. Le simple fait d'être là et de les écouter les aide. Plus tard, j'ai pris de ses nouvelles, et quelque temps après, elle m'a dit que le fait que j'avais pris le temps de lui envoyer un courriel pour lui demander comment elle allait avait été d'un grand soutien pour elle. »* (Membre du personnel du programme du modèle C de MOSAIC)

En plus du soutien émotionnel apporté par les programmes CCNAR, les membres du personnel des programmes ont souligné que depuis le début de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, ils avaient redoublé d'efforts pour orienter les participantes vers d'autres services, y compris des services de santé mentale. Ils ont également ajouté des éléments aux programmes pour refléter les besoins des participantes, en proposant par exemple des ateliers sur le bien-être mental et les moyens de composer avec le stress. Ces ressources ont été particulièrement utiles en période de confinement au plus fort de la pandémie de COVID-19<sup>92</sup>, alors que les sentiments d'isolement et de solitude étaient élevés. Un membre du personnel du programme du modèle B d'Achève a fait remarquer qu'en se renseignant au sujet du bien-être mental dans les ateliers et en découvrant les ressources disponibles dans la collectivité, *« les participantes se sont montrées à l'aise de communiquer par elles-mêmes avec les services de santé mentale »*.

**Le personnel du programme a déclaré que les programmes d'emploi pour les nouvelles arrivantes doivent comprendre plus qu'une formation à l'employabilité en raison des défis uniques auxquels cette population est confrontée.** Par exemple, le personnel du programme a observé que certaines participantes vivent des conflits au sein de leur famille associés à des responsabilités liées à la garde d'enfants et à des préoccupations financières qui nuisent à leur capacité de chercher un emploi. Certaines participantes ont ajouté qu'elles s'inquiétaient du bien-être de leur famille dans leur pays d'origine et qu'elles avaient donc de la difficulté à se concentrer sur la recherche d'emploi. Selon le personnel du programme, le soutien à la santé mentale des participantes était considéré comme un élément essentiel pour qu'elles puissent trouver un emploi.

---

<sup>92</sup> [https://cpvmnw.ca/wp-content/uploads/CPVMNW\\_COVID-19\\_Briefing\\_Note\\_English.pdf](https://cpvmnw.ca/wp-content/uploads/CPVMNW_COVID-19_Briefing_Note_English.pdf).

*« Nous avons appris que la santé mentale est le facteur le plus important dans le parcours de recherche d'emploi des nouvelles arrivantes racisées. En août, deux participantes au programme ont révélé qu'elles avaient des difficultés émotionnelles pour plusieurs raisons. L'une d'elles était aux prises avec des problèmes familiaux, et une autre a expliqué qu'elle en avait assez des procédures d'immigration interminables auxquelles elle devait se soumettre et aussi de son statut de chômeuse. Elles ont également déclaré qu'elles en avaient assez du sentiment d'insécurité financière et professionnelle. Ces circonstances défavorables les ont démotivées, ce qui est compréhensible, et des réunions ont dû être annulées à plusieurs reprises. C'est pourquoi l'accompagnateur devait leur apporter un soutien émotionnel et faire preuve d'une écoute active. De plus, l'accompagnateur leur a présenté les ressources disponibles ou les programmes de bien-être mental offerts par d'autres partenaires communautaires. »*

(Personnel du programme du modèle B d'Achév)

## Confiance

Le personnel du programme et les participantes de tous les modèles ont signalé une augmentation de la confiance en soi des participantes et de leurs espoirs pour leur avenir au Canada après qu'elles ont participé à divers ateliers et à des événements de mise en relation avec des employeurs, et bénéficié d'un soutien individuel. En fait, **de nombreux membres du personnel du programme ont indiqué que le renforcement de la confiance en soi était le changement le plus important qu'ils avaient observé chez les participantes.** Les participantes de tous les modèles ont appris à déterminer leurs objectifs et leurs forces, à poursuivre leur carrière ou à choisir une autre carrière, à répondre avec assurance aux questions pendant les entrevues et à parler avec les employeurs. Les participantes ont indiqué qu'elles se sentaient bien préparées à entrer sur le marché du travail canadien parce qu'elles disposaient de tous les outils et de toutes les ressources nécessaires pour commencer ou poursuivre leur recherche d'emploi. Certaines participantes ont également indiqué que le personnel du programme les avait aidées à accepter positivement les refus d'emploi en les encourageant à ne pas renoncer à leur avancement professionnel, à recevoir et à utiliser les commentaires des employeurs et à continuer à chercher des occasions.

*« Le principal avantage que j'en ai retiré est que j'ai pris confiance en moi. C'est quelque chose que je n'avais pas. J'étais très hésitante. Mais lorsque je suis arrivée au programme et que j'ai rencontré d'autres immigrantes de différents pays, j'ai pu voir que nous avons des défis semblables par rapport à ce que nous avons vécu pendant notre recherche d'emploi, comme les barrières linguistiques parce que l'anglais n'est pas notre langue maternelle. Peu importe que vous veniez de pays différents, que vous ne parliez pas parfaitement l'anglais, cela ne veut pas dire que ce doit être un obstacle pour nous, pour moi, ou pour d'autres*

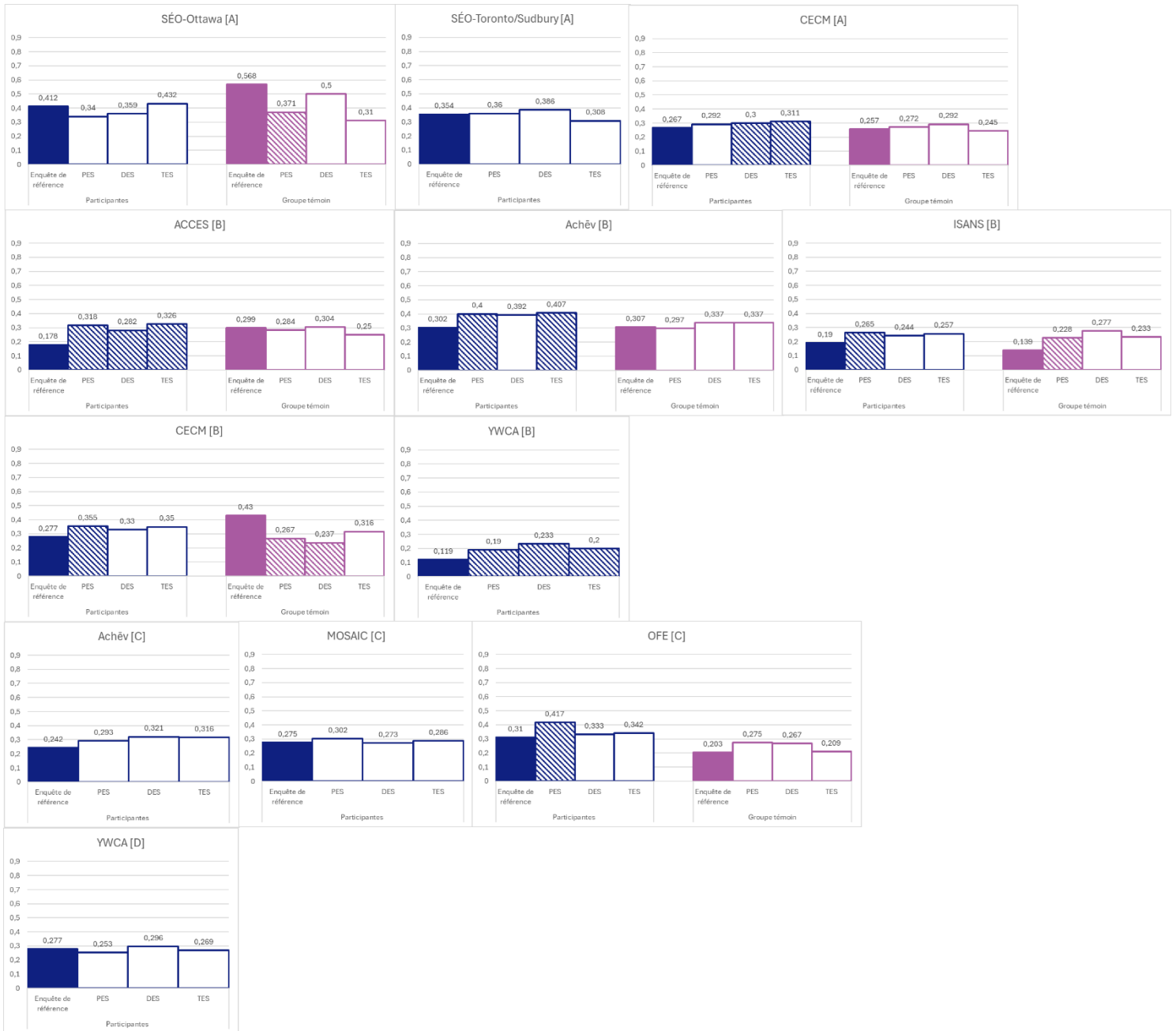
*nouvelles arrivantes, pour avoir des chances égales de réussir, d'obtenir la carrière que nous voulons.* » (Participante au modèle B d'YWCA)

Les participantes au modèle A de Compétences mondiales ont indiqué que les ateliers sur l'autopromotion ont renforcé leur confiance en elles, les aidant à considérer leur statut de nouvelle arrivante non plus comme une vulnérabilité, mais plutôt comme une force. Les participantes se sont ainsi senties habilitées à agir et à être ouvertes à l'apprentissage pour atteindre leurs objectifs de carrière. Les membres du personnel de tous les modèles ont expliqué que la participation aux programmes renforçait l'autonomie des femmes en leur permettant de se concentrer sur elles-mêmes, sur le perfectionnement de leurs compétences et sur leur avancement professionnel, plutôt que de se concentrer entièrement sur les responsabilités familiales.

*« La participante a été en mesure de rédiger un curriculum vitae plus commercialisable qui mettait en valeur ses forces en administration des affaires et qui présentait sa proposition de valeur à partir des commentaires reçus lors des simulations d'entrevue du programme CCNA. En conséquence, sa confiance s'est accrue tout au long du programme. Le personnel du programme CCNA lui a fourni des offres d'emploi appropriées et lui a proposé des activités de mentorat à la chaîne, ce qui lui a donné une orientation pour bâtir son réseau professionnel. »* (Personnel du programme du modèle B d'ACCES)

Dans les quatre enquêtes, on a demandé aux participantes dans quelle mesure elles étaient d'accord avec l'énoncé : « Je me considère comme quelqu'un qui a une grande confiance en soi. » Notre mesure de la confiance en soi prend la valeur 1 si les participantes ont répondu qu'elles étaient tout à fait d'accord avec l'énoncé, et la valeur 0 dans le cas contraire. **Lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les participantes avaient, en moyenne, un faible degré de confiance en soi**, variant entre 11,9 % des participantes au modèle B de la YWCA et 41,2 % des participantes au modèle A de la SÉO-Ottawa qui étaient tout à fait d'accord pour dire qu'elles avaient une grande confiance en elles. **Nous observons une augmentation de la proportion des participantes qui déclarent avoir une grande confiance en elles pour de nombreuses interventions (modèle A de Compétences mondiales et toutes les interventions du modèle B) au moment de la première, de la deuxième ou de la troisième enquêtes de suivi.** Les augmentations varient de 6,3 à 16,2 points de pourcentage et sont indiquées à la Figure 21.

**Figure 21** Changements moyens dans la confiance en soi



## Espoir

Lorsque le personnel du programme invitait d'anciennes participantes ou d'autres femmes racisées à titre de conférencières invitées, les membres du personnel du programme et les participantes aux modèles B et D ont indiqué qu'ils constataient un changement d'attitude chez

les participantes et un regain d'espoir pour leur avenir. Les participantes voyaient la valeur de leurs compétences et de leurs capacités, et elles avaient une attitude positive à l'égard de leur parcours de recherche d'emploi parce qu'elles voyaient des femmes qui avaient poursuivi avec succès leur carrière au Canada, qui avaient des histoires de migration semblables et qui avaient connu des défis semblables en matière de recherche d'emploi. Il s'agissait de personnes qu'elles pouvaient aspirer à devenir. Une participante au modèle D d'ISANS a expliqué ce qui suit en lien avec sa participation au programme : « *J'ai complètement changé d'attitude. En fait, je suis devenue une nouvelle personne. De toutes les leçons, ce sont les témoignages tirés d'expériences concrètes qui m'ont beaucoup aidée. J'ai même pu prendre confiance en moi grâce aux compétences que j'ai acquises.* »

**Les participantes font état de niveaux d'espoir initiaux relativement élevés lorsqu'elles rejoignent le projet pilote.** On leur a demandé d'évaluer dans quelle mesure elles étaient d'accord pour dire qu'elles se considéraient comme quelqu'un qui a beaucoup d'espoir en l'avenir. Notre mesure de l'espoir prend la valeur 1 si elles ont déclaré être tout à fait d'accord avec cette phrase, et la valeur 0 dans le cas contraire. Selon cette mesure, entre 31,1 % (modèle C de MOSAIC) et 74,4 % (modèle A de la SÉO-Ottawa) des participantes indiquent avoir de l'espoir au moment de rejoindre le projet pilote<sup>93</sup>. Ces niveaux d'espoir élevés au départ sont cohérents avec la notion d'espoir au début d'un nouvel événement de la vie (comme un déménagement, un nouvel emploi, une nouvelle école, un nouveau programme, une nouvelle relation, etc.). Cependant, **nous constatons une diminution de la proportion des participantes qui déclarent avoir beaucoup d'espoir au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi<sup>94</sup>, peut-être parce qu'elles ont dû faire face à des obstacles sur le marché du travail qui dépassaient la portée du programme.**

### Satisfaction à l'égard de la vie

**Enfin, après avoir participé aux programmes CCNAR, et compte tenu des changements dans les résultats et des impacts sur l'emploi, les compétences, le capital social et le bien-être présentés précédemment, les participantes ont peut-être vu leur satisfaction globale à l'égard de la vie s'améliorer.** Sur une échelle de 1 à 10, les participantes ont évalué leur satisfaction générale à l'égard de leur vie lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. La moyenne varie entre 6,2 (modèle A de la SÉO-Sudbury/Toronto) et 7,3 (modèle C d'Achēv). Les résultats sont présentés à la Figure 22 et montrent des augmentations de la satisfaction à l'égard de la vie,

---

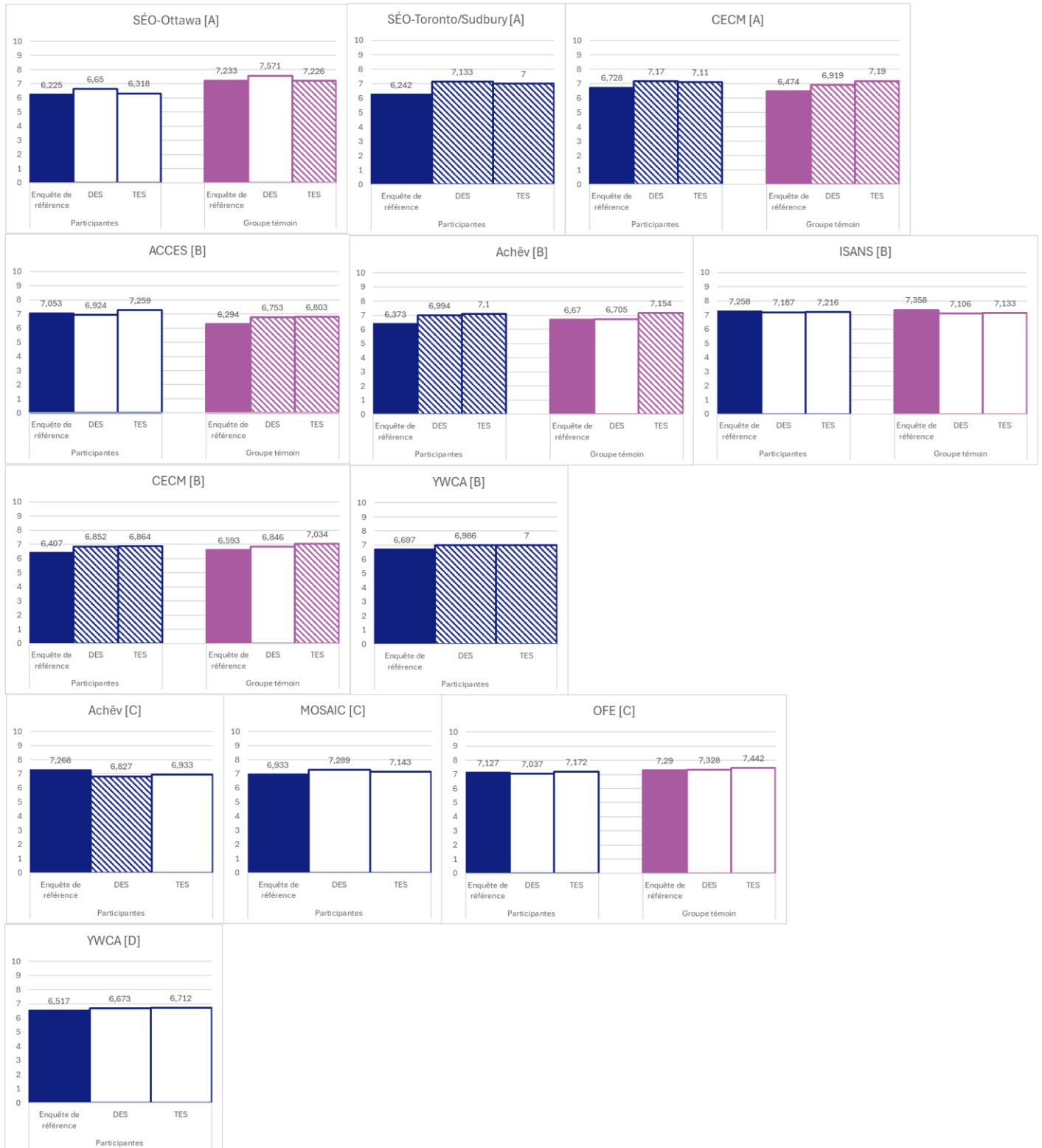
<sup>93</sup> Résultats disponibles sur demande.

<sup>94</sup> Au moment de la deuxième enquête de suivi, nous constatons des diminutions statistiquement significatives pour le modèle A de Compétences mondiales (6,6 points de pourcentage), le modèle B d'ACCES (13,8 points de pourcentage) et d'Achēv (8,8 points de pourcentage), et le modèle C d'OFE (12,3 points de pourcentage). Au moment de la troisième enquête de suivi, nous constatons une diminution de 18,7 points de pourcentage pour le modèle A de la SÉO-Ottawa.



au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi, chez les participantes de la SÉO-Sudbury/Toronto, au modèle A de Compétences mondiales, et au modèle B d'Achév, de Compétences mondiales et de la YWCA, allant de 0,4 à 0,9 (échelle de 1 à 10). Cependant, nous observons également une diminution de 0,4 de la satisfaction globale à l'égard de la vie, au moment de la deuxième enquête de suivi, chez les participantes au modèle C d'Achév, bien qu'il soit important de tenir compte du fait qu'elles avaient également le niveau initial de satisfaction à l'égard de la vie le plus élevé. Cette diminution ne s'est pas maintenue au moment de la troisième enquête de suivi.

**Figure 22** Changements moyens dans la satisfaction à l'égard de la vie












## ACS Plus

Les changements différentiels dans la confiance, l'espoir et la satisfaction à l'égard de la vie sont résumés aux Tableaux 28 à 30. Bien qu'aucune tendance claire ne se dégage, nous observons de plus faibles augmentations de la confiance chez les participantes au modèle B d'ACCES, d'Achèv et de la YWCA qui ont rejoint le projet pilote avec un niveau moindre d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière. Cependant, les participantes au modèle B d'Achèv dont le niveau de compétences essentielles est moins élevé connaissent de plus grandes augmentations de la confiance. En ce qui concerne l'espoir, nous observons des diminutions plus faibles chez les participantes au modèle B d'Achèv, et aux modèles A et B de Compétences mondiales qui étaient au Canada depuis plus d'un an lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote. Enfin, les participantes au modèle B de la YWCA et au modèle C d'OFÉ qui sont arrivées au Canada en tant que demandeuses principales dans la catégorie économique voient des augmentations moins importantes de leur niveau de satisfaction à l'égard de la vie.






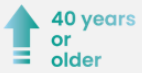



**Tableau 28 Changements dans la confiance en soi des participantes – ACS Plus**

Confiance en soi (tout à fait d'accord)

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi				ISANS [B] 0,173 YWCA [B] -0,144		CECM [A] -0,136 CECM [B] -0,199 YWCA [B] -0,163			Achèv [B] -0,160
Deuxième enquête de suivi	ACCES [B] -0,218 CECM [B] 0,205			ISANS [B] 0,165 YWCA [B] -0,178		CECM [A] -0,181 CECM [B] -0,167 OFÉ [C] 0,182		Achèv [B] 0,133	ACCES [B] -0,178 YWCA [B] -0,295
Troisième enquête de suivi				OFÉ [C] -0,234					










**Tableau 29 Changements dans l'espoir des participantes – ACS Plus**

Espoir (tout à fait d'accord)

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi									
Deuxième enquête de suivi	Achèv [B] 0,190 CECM [B] 0,174	CECM [A] -0,171			CECM [A] 0,136				
Troisième enquête de suivi	CECM [A] 0,202				CECM [A] 0,182	ACCES [B] 0,265	ACCES [B] 0,223 Achèv [B] -0,246	ISANS [B] -0,252	

**Tableau 30 Changements dans la satisfaction à l'égard de la vie des participantes – ACS Plus**

Satisfaction à l'égard de la vie (échelle de 1 à 10)

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi									
Deuxième enquête de suivi	ISANS [B] 0,754			YWCA [B] -0,739 OFE [C] -1,024			Achèv [B] -0,728	ISANS [B] 0,786	Achèv [B] 0,781
Troisième enquête de suivi						CECM [A] -0,980 Achèv [C] 1,112	Achèv [B] -0,890	ISANS [B] 1,373	

*Résultats des groupes témoins*

Les résultats des membres du groupe témoin diffèrent considérablement de ceux des participantes du groupe programme, tant avant le début du projet pilote qu'en ce qui

**concerne les changements moyens au moment de la première, de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi.** Ces résultats sont indiqués à la Figure 21. Tout d’abord, il existe plusieurs différences importantes dans la proportion de membres du groupe témoin qui ont déclaré avoir un degré de confiance élevé lorsqu’elles ont rejoint le projet pilote, comparativement à leurs homologues du groupe programme<sup>95</sup>. De plus, au moment de la première enquête de suivi –contrairement aux augmentations que nous observons dans les résultats des participantes pour plusieurs interventions –nous constatons des diminutions pour le modèle A de la SÉO-Ottawa et le modèle B de Compétences mondiales (deux interventions où le groupe témoin avait une probabilité plus élevée de déclarer un degré de confiance élevé au départ). Le seul groupe témoin à voir une augmentation de la probabilité de déclarer un degré élevé de confiance est le modèle B d’ISANS, également au moment de la première enquête de suivi, et l’ampleur est semblable à celle de l’augmentation moyenne de son groupe programme. Les membres du groupe témoin du modèle B de Compétences mondiales continuent de constater une diminution de la confiance au moment de la deuxième enquête de suivi. Enfin, au moment de la troisième enquête de suivi, alors que les participantes du groupe programme du modèle A de Compétences mondiales, et du modèle B d’ACCES, d’Achèv et de la YWCA voient une augmentation de leur degré de confiance, il n’y a pas de changements moyens statistiquement significatifs pour l’un ou l’autre des groupes témoins.

Contrairement aux différences dans les résultats entre le groupe programme et le groupe témoin en ce qui concerne la confiance, les résultats concernant l’espoir sont très semblables entre les deux groupes. Les membres du groupe témoin ont rejoint le projet pilote avec une probabilité semblable de déclarer avoir beaucoup d’espoir à celle de leur groupe programme respectif. Nous observons également des diminutions de cette probabilité pour les membres du groupe témoin des modèles A et B de Compétences mondiales, et du modèle B d’Achèv au moment de la deuxième enquête de suivi, et pour celles du groupe témoin du modèle A de la SÉO-Ottawa et de Compétences mondiales, et du modèle B d’ACCES au moment de la troisième enquête de suivi. L’ampleur de ces diminutions est assez importante. Comme pour les participantes du groupe programme, il est possible que les membres du groupe témoin aient rejoint le projet pilote avec beaucoup d’espoir (dont le degré, pour tous les groupes témoins constitués de manière aléatoire, a été mesuré avant que les membres ne soient informées qu’elles rejoindraient le groupe témoin), puis que leur degré d’espoir ait chuté en raison d’obstacles sur le marché du travail qui dépassaient la portée des services reçus.

---

<sup>95</sup> Les membres du groupe témoin du modèle A de la SÉO-Ottawa étaient plus susceptibles de déclarer une grande confiance en soi (56,8 %) que les participantes du groupe programme (41,2 %). Il en va de même pour les membres du groupe témoin du modèle B d’ACCES et de Compétences mondiales, dont 29,9 % et 43,0 %, respectivement, ont déclaré un degré de confiance élevé, contre 27,7 % et 17,8 %, respectivement, des participantes du groupe programme. L’inverse est vrai pour les membres du groupe témoin du modèle C d’OFE, qui étaient moins susceptibles (20,3 %) de déclarer un degré de confiance élevé que les participantes du groupe programme (31,0 %).

Les résultats concernant la satisfaction à l'égard de la vie des membres du groupe témoin sont semblables à ceux des participantes du groupe programme. Nous constatons des augmentations au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi pour le modèle A de Compétences mondiales et le modèle B d'ACCES (dont le groupe programme n'a connu aucun changement), et au moment de la troisième enquête de suivi pour le modèle A de la SÉO-Ottawa (dont le programme n'a pas non plus connu de changement), et le modèle B d'Achèv et de Compétences mondiales. Ces augmentations sont d'une ampleur semblable à celle des changements moyens des participantes du groupe programme et sont indiquées à la Figure 22.

### Impacts<sup>96</sup>

Bien que nous constatons de nombreuses améliorations dans les compétences, le capital social et le bien-être des participantes du groupe programme, nous observons également des améliorations semblables chez les membres du groupe témoin. Ainsi, les seuls impacts moyens ou hétérogènes statistiquement significatifs que nous observons sont des impacts moyens négatifs de -1,0 (échelle de 1 à 10) des programmes CCNAR sur la satisfaction à l'égard de la vie pour le modèle A de la SÉO-Ottawa au moment de la troisième enquête de suivi. Ces résultats s'expliquent par l'augmentation de la satisfaction à l'égard de la vie des membres du groupe témoin du modèle A de la SÉO-Ottawa, combinée à un faible changement moyen pour les membres de leur groupe programme respectif.

### Résumé

**Les participantes au projet CCNAR ont constaté des changements importants dans les résultats, au-delà de l'accent mis sur l'emploi. Ces résultats en matière de compétences, de capital social et de bien-être sont tout aussi importants dans le parcours d'établissement des participantes.**

Après avoir rejoint le projet pilote, de nombreuses participantes ont gagné en confiance dans la maîtrise de l'anglais et ont davantage utilisé cette langue dans leurs activités quotidiennes<sup>97</sup>. On observe également une augmentation de la confiance et de l'utilisation de l'anglais et du français chez les membres du groupe témoin de plusieurs interventions des modèles A et B. Cependant,

---

<sup>96</sup> Nous ne sommes pas en mesure d'estimer de manière fiable les impacts sur l'espoir et la satisfaction à l'égard de la vie pour le modèle B d'ACCES en raison des déséquilibres au moment de l'enquête de référence.

<sup>97</sup> Les activités du modèle A de la SÉO ont été menées en français, et nous ne constatons pas d'augmentation semblable de la confiance dans l'utilisation du français parmi les participantes. Toutefois, il est important de noter que, en moyenne, les participantes au modèle A de la SÉO ont rejoint le projet pilote avec des compétences linguistiques en français bien plus élevées que les compétences linguistiques en anglais des participantes aux autres interventions.

nous constatons des impacts positifs statistiquement significatifs des programmes CCNAR sur la confiance dans la maîtrise de l'anglais des participantes au modèle C d'OFE qui vont au-delà des changements observés chez les membres du groupe témoin. Toutefois, nous constatons également une incidence négative sur la confiance dans leur maîtrise de l'anglais des participantes au modèle B d'Achēv.

Les ateliers offerts uniquement aux femmes du projet pilote CCNAR ont créé des espaces permettant aux participantes d'entrer en relation et d'échanger de l'information. Les participantes de plusieurs interventions montrent une augmentation de la taille et de la diversité de leurs réseaux sociaux après avoir rejoint les programmes CCNAR. De plus, nous constatons une augmentation de la probabilité qu'elles soient en mesure d'obtenir de l'aide sur le plan de leur carrière (de personnes de leur origine ethnique et de personnes d'autres origines ethniques).

Bien que de nombreuses membres du groupe témoin aient reçu des services liés à l'emploi de la part des FDS après qu'elles ont rejoint le projet pilote, il est très peu probable que les services qu'elles ont reçus aient été fournis au sein d'un groupe de nouvelles arrivantes. Nous observons moins de changements dans les réseaux sociaux pour le groupe témoin que pour le groupe programme. Ces différences entre le groupe programme et le groupe témoin se traduisent par plusieurs impacts moyens et hétérogènes importants des programmes CCNAR sur nos indicateurs de capital social.

Le personnel des programmes et les participantes de tous les modèles ont souligné que les programmes avaient amélioré le bien-être et la santé mentale des participantes. Lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, en moyenne, les participantes avaient peu confiance en elles. Pour de nombreuses interventions, nous observons une augmentation de la proportion des participantes qui déclarent avoir une grande confiance en elles. Ces résultats sont repris par le personnel du programme et les participantes qui ont longuement parlé de l'augmentation de la confiance en soi découlant de la participation aux programmes CCNAR. Au cours de la même période, nous observons des augmentations de la confiance en soi moins importantes chez les membres du groupe témoin.

Les participantes font état de niveaux d'espoir initiaux relativement élevés lorsqu'elles rejoignent le projet pilote. Cependant, nous constatons une diminution de la proportion des participantes qui déclarent avoir beaucoup d'espoir au moment de la deuxième et de la troisième enquêtes de suivi. C'est également le cas pour les membres du groupe témoin. Enfin, compte tenu des changements dans les résultats et des impacts sur l'emploi, les compétences, le capital social et le bien-être présentés précédemment, nous constatons des changements principalement positifs dans la satisfaction à l'égard de la vie chez les membres du groupe programme et du groupe témoin après qu'elles ont rejoint le projet pilote. Cependant, les changements dans la confiance en soi, l'espoir et la satisfaction à l'égard de la vie ne sont pas supérieurs à ceux observés chez les membres du groupe témoin.

# EFFETS SUR LES FOURNISSEURS DE SERVICES D'ÉTABLISSEMENT

## THÉORIE DU CHANGEMENT

Le projet pilote réunit des FDS participants dont l'objectif commun est de mettre à l'essai des innovations et de recueillir des données probantes sur les moyens efficaces de faciliter l'intégration des nouvelles arrivantes racisées au marché du travail canadien. Dans les sections précédentes, nous avons indiqué comment les services directs du projet pilote CCNAR ont touché les participantes au programme en analysant les changements dans leur emploi, d'autres résultats après qu'elles ont rejoint le projet pilote, ainsi que les impacts des programmes. Le projet pilote, au moyen de ses services indirects, vise également à renforcer les capacités des FDS afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les participantes.

Dès le départ, la SRSA a collaboré avec les FDS pour élaborer chacune de leurs interventions dans le contexte de la conception de la recherche et de l'innovation des services. Au départ, les FDS avaient différents niveaux d'expérience de travail avec les nouvelles arrivantes racisées et différentes capacités à concevoir et à mettre en œuvre les composantes clés des modèles du programme. La SRSA a continué à travailler avec les FDS tout au long de la mise en œuvre et de la prestation des interventions. Les FDS ont contribué à l'élaboration de la théorie du changement du projet pilote pour les participantes ainsi que des modèles permettant de saisir les changements attendus chez les participantes et les FDS partenaires. La Figure 23 montre les résultats immédiats et intermédiaires attendus pour les fournisseurs de services participants.

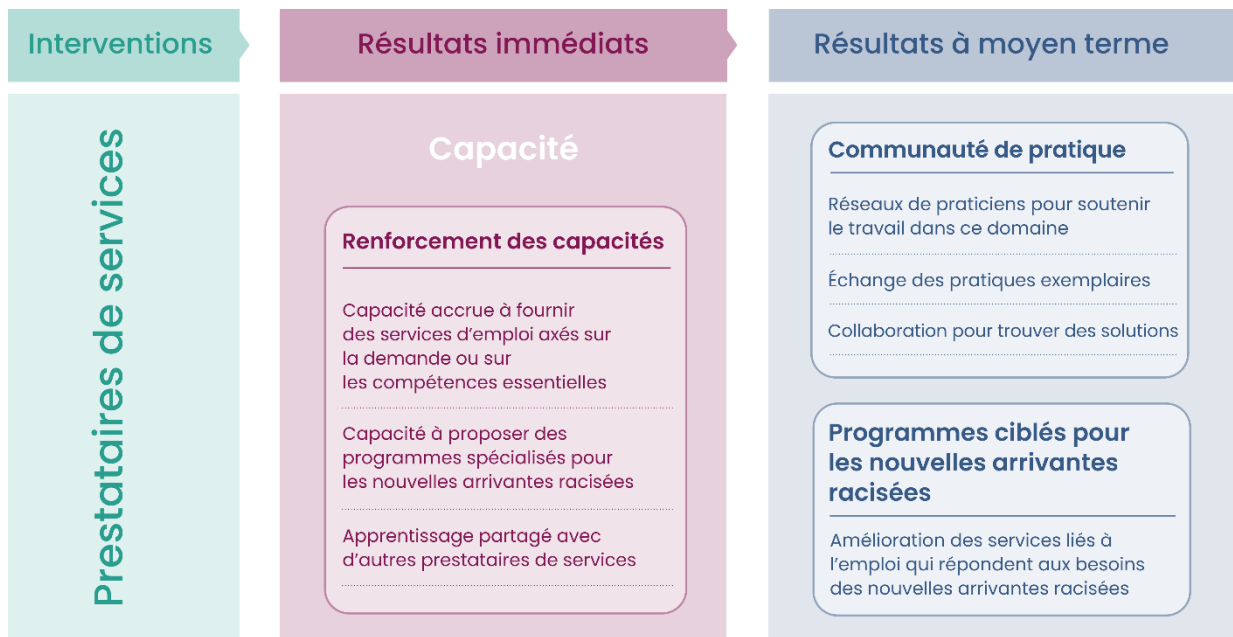
- On s'attend à ce que les FDS développent et renforcent leurs connaissances, leurs compétences et leurs ressources dans l'immédiat afin d'offrir une formation et des services axés sur la demande et les compétences essentielles, ainsi que des programmes ciblés qui répondent aux besoins des nouvelles arrivantes racisées à la recherche d'un emploi.
- La SRSA a intentionnellement inclus une communauté de pratique pour soutenir le réseau des FDS dans l'apprentissage et l'échange de connaissances, ce qui devrait améliorer les programmes et la pratique.
- On s'attend à ce que les FDS continuent de profiter de la capacité accrue et de l'établissement de la communauté de pratique, ce qui devrait leur permettre d'améliorer continuellement leurs programmes pour les nouvelles arrivantes racisées.



## DONNÉES

Les données qualitatives ont été conçues en fonction de la théorie du changement pour les fournisseurs de services participant au projet pilote. Les données pour cette section proviennent principalement des entrevues annuelles avec le personnel chargé de la mise en œuvre de toutes les interventions ainsi que des comptes rendus du forum en personne de tous les partenaires, qui s'est tenu à Vancouver, en Colombie-Britannique, en juin 2022.

Figure 23 Théorie du changement pour les FDS participants



### CONDITIONS STRUCTURELLES



Politiques publiques



Autres services



Marché du travail

## PRINCIPALES CONSTATATIONS SUR LES CONTRIBUTIONS AUX CAPACITÉS DES ORGANISMES PARTENAIRES DE SERVICES DU PROJET PILOTE CCNAR

Le projet pilote a permis aux FDS responsables de la mise en œuvre de ses interventions d'apprendre, d'échanger des renseignements et de s'améliorer ensemble. Il leur a également permis d'acquérir des compétences et une expertise qui ont depuis inspiré d'autres innovations au sein de leur organisation et dans d'autres programmes. Nous présentons ci-dessous certains changements apportés à la capacité organisationnelle.

### Principaux résultats – Renforcement des capacités

- Tous les FDS ont mentionné qu'ils avaient l'intention d'intégrer ou de renforcer les caractéristiques du projet pilote CCNAR dans leurs autres programmes. Ces composantes comprennent un accent sur les compétences essentielles, l'engagement des employeurs, le mentorat et le soutien personnalisé, le programme d'études, les ressources et les outils élaborés dans le cadre du projet pilote, les programmes ciblés, la sélection des participantes, et l'angle de l'ACS Plus.
- Presque tous ont mentionné l'acquisition de connaissances et de compétences en matière de recherche et d'évaluation; la recherche a permis d'apprendre comment l'évaluation peut être intégrée et utilisée en conséquence. Ils comprennent maintenant mieux l'importance de la collecte systématique de données sur les participantes et de l'analyse, ainsi que la façon d'utiliser les données probantes qui en découlent.
- La communauté de pratique a rassemblé les FDS pour qu'ils apprennent les uns des autres et échangent leurs pratiques prometteuses.
- Le projet pilote CCNAR a amélioré la capacité des partenaires de service dans plusieurs domaines, y compris l'expertise pour offrir des programmes ciblés aux nouvelles arrivantes racisées. Il a eu des effets d'entraînement, notamment l'expansion et la création de nouveaux programmes pour cette population.

### Intégration des caractéristiques du projet pilote CCNAR dans les programmes de manière plus générale

Les programmes ciblés différaient à plusieurs égards des autres programmes actuellement et précédemment offerts par les FDS. **Tous les FDS ont mentionné qu'ils avaient l'intention d'intégrer ou de renforcer les caractéristiques du projet pilote CCNAR dans leurs autres programmes.**

- **Accent mis sur les compétences essentielles dans les programmes.** Tous les FDS qui offraient des modèles comportant des éléments du cadre des compétences essentielles ont indiqué leur intention de continuer à les utiliser et à les intégrer plus largement dans leurs programmes. Avant le début des services du projet pilote, les équipes responsables des modèles B, C et D ont reçu une formation qui leur a permis de se familiariser avec le cadre des compétences essentielles. Les FDS ont vu les avantages d'utiliser le cadre comme un

excellent moyen d'évaluer l'état de préparation actuel des candidates à la profession ou à l'industrie de leur choix. La capacité acquise dans la prestation du cadre des compétences essentielles a aidé certains organismes à poursuivre la mise en œuvre des évaluations des compétences essentielles et des composantes de constitution de portfolio de manière plus générale dans leurs programmes.

*« Certains membres du personnel qui ont reçu une formation en compétences essentielles continuent de s'appuyer sur ces connaissances. Une certaine praticienne participe à un autre projet avec des femmes racisées et met en pratique toutes les leçons qu'elle a apprises. »* (Membre du personnel du programme du modèle C de MOSAIC)

*« Nous avons donc créé un nouveau programme en ligne sur les compétences pour réussir (pour un nouveau projet pilote). Il s'agira du point d'entrée pour nos clients. Ils doivent acquérir des compétences pour réussir et créer un portfolio, ce qui sera l'élément clé de leur participation au programme. [...] Les compétences essentielles ont toujours fait partie de nos activités, mais nous n'en avons jamais fait la promotion comme étant l'objectif principal des programmes que nous offrons. Le programme pour les femmes a été le premier à être entièrement axé sur les compétences essentielles. Tout le projet a été bâti sur la plateforme des compétences essentielles, et nous sommes maintenant en train de créer de nouveaux programmes. »* (Personnel du programme du modèle B d'ISANS)

*« Mon plan est activement intégré à d'autres secteurs de prestation de services. L'une des raisons pour lesquelles nous étions initialement intéressés par le projet pilote CCNAR lorsque la proposition de financement a été présentée était que nos services ont traditionnellement été des services de transition directe. Ce projet a permis d'apprendre à mieux soutenir les personnes qui vivent une transition de carrière difficile. Bon nombre des leçons apprises ont servi à orienter le travail effectué avec des professionnels de la santé formés à l'étranger. »* (Personnel du programme du modèle B d'ACCES)

- **Engagement des employeurs.** Les quatre modèles comportent, à divers degrés, des liens avec les employeurs. Certains FDS ont puisé dans le vaste réseau d'employeurs de leur organisation, tandis que d'autres ont dû recruter de nouveaux employeurs. Les membres du personnel des FDS ont déclaré que, grâce au projet pilote, ils ont appris à établir et à entretenir des relations avec les employeurs, ce qui a favorisé une meilleure collaboration avec les employeurs partenaires et a également permis de mieux répondre aux besoins des employeurs. Par exemple, les organismes proposant le modèle C (Achève et MOSAIC) ont acquis ou renforcé leur capacité à repérer les employeurs et les secteurs en demande et à les

faire participer au projet pilote en proposant aux participantes une formation et un soutien propres à la profession qui répondent aux besoins de l'employeur et du secteur.

- **Autres composantes du programme.** Les membres du personnel du programme ont également mentionné l'intégration d'autres composantes du programme, comme le mentorat et le soutien personnalisé, dans d'autres programmes.
  - Compétences mondiales a intégré des partenariats de mentorat dans son intervention du projet pilote CCNAR et en a observé l'efficacité. Compétences mondiales « *examine comment nous pouvons accroître la composante de mentorat dans tous les programmes de l'organisme* ».
  - Les membres responsables de plusieurs autres programmes de la SÉO ont demandé de l'aide à leur équipe de prestation du projet pilote CCNAR pour élaborer et mettre en œuvre des suivis personnalisés dans leurs programmes. Même si cela ne sera pas toujours possible en raison des exigences des autres programmes, comme les cibles, ils sont désormais conscients de son efficacité et disposent d'une expertise interne. Ils prévoient d'inclure un soutien personnalisé dans d'autres programmes si les ressources sont disponibles.
- **Programme, ressources et outils du projet pilote CCNAR.** Plusieurs organismes ont adopté le matériel et le mode de prestation du projet pilote CCNAR dans leurs programmes nouveaux ou existants. Par exemple, les membres du personnel d'une intervention du modèle B ont mentionné utiliser le format du programme dans d'autres programmes, ce qui s'est avéré particulièrement bénéfique en ce qui concerne la prestation virtuelle, car ils disposaient d'une feuille de route très détaillée à suivre. Le matériel élaboré pour informer les participantes de leurs droits en milieu de travail ajoute également de la valeur à d'autres programmes.
- **Services ciblés pour les nouvelles arrivantes racisées.** Le projet pilote a permis de renforcer les capacités de tous les partenaires à proposer des programmes destinés aux nouvelles arrivantes racisées. La prestation d'un programme réservé aux nouvelles arrivantes racisées a été une expérience inédite pour toutes les équipes. Les membres du personnel ont indiqué qu'ils étaient plus conscients des difficultés rencontrées par les nouvelles arrivantes racisées dans leur parcours d'établissement, notamment les différences culturelles et la manière dont celles-ci peuvent influencer sur leur expérience du programme. Certains FDS partenaires ont déjà renforcé cette capacité en mettant en place des programmes supplémentaires pour les nouvelles arrivantes.

*« Nous sommes confiants en la prestation d'un service d'emploi à cette population parce que nous connaissons les obstacles auxquels font face les nouvelles arrivantes racialisées, les solutions possibles et les services dont les elles pourraient avoir besoin. »* (Membre du personnel du programme des modèles B et C d'Achēv)

*« La sensibilisation aux défis que doivent relever les nouvelles arrivantes, le simple fait d'avoir une meilleure connaissance de l'immigration, du processus d'établissement, des différences culturelles et des impacts qu'elles ont sur l'emploi. [...] C'est un domaine où j'ai développé une plus grande capacité, et je dirais que c'est probablement le cas pour la plupart des membres de l'équipe également. »* (Membre du personnel du programme Compétences mondiales modèle B)

- **Sélection des participantes.** Les partenaires sont davantage conscients de l'importance de bien choisir les participantes aux services d'emploi, en particulier celles qui ont l'intention de travailler à l'issue du programme. Bien qu'il ne soit pas toujours facile de cerner ce groupe de participantes, les membres du personnel responsables de la prestation des services comprennent l'effet que ce choix peut avoir sur les résultats globaux du programme en matière d'emploi.

*« Nous avons également appris l'importance de bien choisir les candidates pour les programmes en fonction de leur préparation, de leur ouverture et de leur flexibilité. Je pense que nous avons beaucoup appris du programme ASPIRE. »*  
(Personnel du programme du modèle D de la YWCA)

*« En tant qu'organismes d'établissement, notre objectif est d'offrir des services à tout le monde, et c'est ce que nous continuons à faire. Mais le fait de prendre une pause et de réfléchir à ce que nous faisons, de vérifier que nous atteignons nos objectifs, de rassembler des données probantes, de comprendre ce qui fonctionne et de reconnaître ce qui ne fonctionne pas, de voir les impacts et ce qui fait vraiment une différence... Cela fait également une différence lorsque nous recrutons des clientes. Nous devons prendre plus de temps de manière délibérée avec elles pour déterminer qu'il s'agit réellement de la bonne solution pour elles, alors que parfois nous invitons quiconque répond aux critères d'admissibilité. Cela ne fait pas du service un bon service pour les clientes. Parfois, les clientes ne savent pas ce qu'elles veulent ou ce dont elles ont besoin. Et le fait que nous leur demandions un peu de réfléchir à ce qu'elles veulent et que nous leur disions qu'il faudra s'engager donne un résultat différent. »* (Membre du personnel du programme du modèle C de MOSAIC)

- **Angle de l'ACS Plus.** Le projet pilote a permis de présenter l'angle de l'ACS Plus aux équipes de prestation de services du projet pilote CCNAR. Le personnel a appris à appliquer l'angle de l'ACS Plus et a pris en compte les facteurs identitaires des participantes et la manière dont l'interaction de ces facteurs peut influencer sur leur expérience du programme. La SRSA a également exploré les résultats de la recherche sur l'ACS Plus et en a fait part aux FDS. Plusieurs partenaires ont mentionné l'intégration de l'angle de l'ACS Plus dans de nouveaux programmes, et même dans des programmes où cela n'est pas directement requis par le bailleur de fonds.

*« On a présenté l'ACS Plus à la coordonnatrice dans le cadre du projet pilote, et elle a apporté cet apprentissage et cette perspective à son nouveau programme. Ainsi, qu'il s'agisse d'intégrer directement l'ACS Plus dans les programmes ou de constater les avantages de l'apprentissage et de l'exposition à l'ACS Plus, nous commençons à reconnaître que nous devons envisager les programmes sous des angles différents. Ce qui est pertinent pour une immigrante est différent de ce qui l'est pour une non-immigrante. Ce qui est pertinent pour un homme peut ne pas l'être pour une femme, mais aussi pour une nouvelle arrivante, car il s'agit d'une question très complexe, et plus nous l'envisageons sous différentes perspectives, mieux nous pouvons offrir du soutien pour surmonter les obstacles potentiels. Le simple fait d'avoir ce niveau de conscience nous aide vraiment dans nos programmes. »* (Membre du personnel du programme du modèle C de MOSAIC)

## Renforcer la capacité de recherche

De nombreuses équipes de prestation de services du projet pilote CCNAR prenaient part pour la première fois à un projet de démonstration comportant des mesures exhaustives des résultats et, dans certains cas, un scénario contrefactuel avec un groupe témoin. La communauté de pratique du projet pilote CCNAR comprenait des webinaires ainsi que des forums en personne et virtuels qui visaient non seulement à réunir les FDS pour échanger à propos d'idées et d'expériences et pour s'entraider, mais aussi à élargir leurs connaissances des activités de recherche. Les membres du personnel responsables de la prestation des services ont contribué à la mise en œuvre de certaines activités de recherche. **Presque tous ont mentionné l'acquisition de connaissances et de compétences en matière de recherche et d'évaluation; la recherche a permis d'apprendre comment l'évaluation peut être intégrée et utilisée en conséquence. Ils comprennent maintenant mieux l'importance de la collecte systématique de données sur les participantes et de l'analyse, ainsi que la façon d'utiliser les données probantes qui en découlent.** Cette capacité accrue a eu des répercussions sur d'autres programmes des organismes.

*« Personnellement, je ne connaissais vraiment pas grand-chose à propos de la recherche avant ce projet. Le fait de voir comment la recherche est menée et gérée, l'importance des données, la capacité de recueillir des renseignements, la nécessité pour les gens de répondre à des enquêtes, la rétroaction des clients... je réalise maintenant que c'est vaste. J'ai trouvé intéressant de voir les différentes manières de recueillir les renseignements, les types d'entrevues, les groupes de discussion, les enquêtes et toutes les différentes stratégies. Je suis loin de tout comprendre, mais je saisis maintenant un peu mieux ce qu'est la recherche. Si je devais travailler sur un autre projet de recherche, je comprendrais mieux pourquoi différentes choses sont nécessaires à différents moments et comment cela fonctionne vraiment. »* (Membre du personnel du programme Compétences mondiales)

Un élément clé du modèle C est l'approche par étapes qui exigeait que les FDS recueillent des données aux principaux points de transition associés au progrès des participantes et, en fin de compte, à leur emploi. Les membres du personnel des FDS ont amélioré leurs connaissances et leur expérience en matière de collecte de données.

*« La collecte de données est un pilier solide du programme, et la structure fournie avec les données disponibles a été utile pour voir la tendance et le parcours de chaque participante facilement. Nous avons appris l'importance d'une collecte de données stratégique et uniforme. »* (Membre du personnel du programme du modèle C de MOSAIC)

De plus, les membres du personnel des FDS qui ont mis en œuvre les modèles B et D ont mentionné qu'ils essayaient d'ajouter d'autres éléments de recherche à d'autres programmes. Ce sentiment est largement partagé par les fournisseurs de services, qui considèrent le programme comme une pratique exemplaire. Plusieurs membres du personnel ont mentionné que d'autres membres du personnel de leur organisme avaient observé la structure du programme et qu'ils en avaient tiré des leçons.

Les équipes de prestation de services ont mentionné d'autres avantages et applications de leur capacité de recherche renforcée, notamment :

- Étendre la collecte de données sur les résultats des participantes et les pratiques fondées sur des données probantes à d'autres programmes existants et futurs afin :
  - De se concentrer davantage sur les résultats des programmes et de l'organisme.
  - D'adopter une approche plus systématique de la collecte de données et de recueillir les résultats des participantes dans tous les programmes afin de faire part des succès des programmes et de cerner les points à améliorer.

- Appliquer aux services des pratiques fondées sur des données probantes, qui permettent de comprendre et de traiter les problèmes et d'améliorer les résultats des participantes.

*« Nous devons étendre l'approche fondée sur des données probantes à tous les programmes. Ce programme nous a permis de recueillir des données et de les analyser indépendamment de ce que fait la SRSA. Mais nous aurons le défi de ne pas avoir de groupe témoin, car le programme Empowering Newcomer Women [Autonomisation des nouvelles arrivantes] en avait un. »* (Membre du personnel du programme Compétences mondiales)

- Poursuivre d'autres projets de recherche : deux FDS ont demandé et obtenu des projets de recherche qui s'appuyaient sur les connaissances acquises dans le cadre du projet pilote CCNAR.

## Apprendre des autres FDS

**La SRSA a établi une communauté de pratique afin de réunir les FDS du projet pilote CCNAR afin qu'ils apprennent les uns des autres et qu'ils échangent des pratiques prometteuses.** Le niveau de participation et d'engagement des partenaires a été élevé tout au long du projet pilote. Les services fournis par les FDS étaient divers, mais plusieurs membres du personnel de tous les modèles des FDS ont fait remarquer que le fait d'avoir un groupe cible et un objectif communs les aidait à penser et à agir comme un tout et moins en fonction de leurs intérêts individuels.

Le personnel du programme a apprécié les rencontres en personne ou en ligne avec d'autres FDS, ainsi qu'avec le personnel d'IRCC et de la SRSA, car, comme l'a expliqué un membre du personnel, *« 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 »*.

Nous avons demandé aux FDS quelle valeur, le cas échéant, la communauté de pratique apportait à leur intervention, à leur pratique ou à leur organisme. Tous conviennent que l'expérience a été précieuse et positive. Nous soulignons quelques constatations mentionnées par les membres du personnel des FDS.

- Il y a une ouverture et une volonté de partager les ressources et d'échanger des connaissances entre les FDS.
- Grâce aux forums en ligne, le personnel du programme a appris différentes manières de recueillir les données et les résultats à déclarer.



- Le personnel des interventions qui ont débuté après le début du projet pilote (p. ex. le modèle C d'Achév et le modèle D d'ISANS, qui ont commencé en février 2020 et en janvier 2022, respectivement) a pu obtenir les conseils et les connaissances d'autres fournisseurs de services qui offraient déjà leurs programmes depuis un certain temps.
- Il est utile et rassurant d'entendre parler d'expériences de mise en œuvre de programmes dans l'ensemble des interventions, y compris les problèmes. Les FDS se rendent compte que d'autres partenaires éprouvent également des problèmes semblables. Ils sont en mesure d'apprendre ce que font les autres et d'obtenir de l'aide d'autres prestataires.

*« Il s'agit d'un programme qui se déroule à l'échelle nationale, et il faut apprendre d'autres partenaires et voir ce qui se passe dans différents organismes au pays. Cette communauté d'apprentissage nous a également beaucoup aidés. »*  
(Personnel du programme du modèle B d'ISANS)

- De nouveaux partenariats se sont formés pour collaborer à de nouveaux projets nationaux.

*« Je pense que ce qui est important au sujet de ce partenariat, c'est qu'il couvre l'ensemble du Canada. Ainsi, lorsque nous nous associons à un organisme de la Colombie-Britannique, il s'agit d'un véritable partenariat. Nous ne nous faisons pas concurrence pour les mêmes clientes. Nous sommes heureux de simplement offrir un service et un soutien uniformes aux nouvelles arrivantes racisées de diverses régions du pays. »* (Personnel du programme du modèle B d'Achév)

## Expansion au-delà du projet pilote CCNAR

Comme il a été démontré ci-dessus, **le projet pilote CCNAR a amélioré la capacité des partenaires de service dans plusieurs domaines, y compris l'expertise pour offrir des programmes ciblés aux nouvelles arrivantes racisées. Il a eu des effets d'entraînement, notamment l'expansion et la création de nouveaux programmes pour les nouvelles arrivantes racisées.** Voici quelques-unes de ces initiatives :

- Achév a reçu du financement du gouvernement de l'Ontario pour lancer son nouveau programme Parcours professionnels pour les femmes dans le secteur des soins aux personnes âgées. Ce nouveau programme s'adresse aux femmes légalement autorisées à travailler en Ontario, et pas seulement aux nouvelles arrivantes. Il présente de nombreuses similitudes avec la structure du modèle C, notamment une formation en classe et un placement professionnel. Les postes ciblés ne se limitent pas aux aides-diététiciennes, comme dans le cadre des programmes CCNAR, mais comprennent également les postes de préposées à l'entretien ménager et de préposées non agréées aux soins auxiliaires.

- Achêv a également établi un partenariat national qui met en œuvre le programme Préparer les femmes et les lieux de travail à la réussite, qui est semblable au modèle B, mais ouvert à toutes les nouvelles arrivantes. Ce programme sera mis en œuvre dans la région du Grand Toronto, dans la région métropolitaine de Vancouver et à Saskatoon. Il combine une formation en classe sur les compétences essentielles, les compétences d'employabilité, les compétences numériques et les compétences liées à la langue avec un soutien personnalisé, ainsi que des activités de réseautage, de mentorat et de mise en relation avec des employeurs. Le financement provient du programme pilote de préparation des femmes à l'emploi d'EDSC.
- Compétences mondiales a obtenu un projet de recherche soutenu par le Processus de financement des améliorations de la prestation de services d'IRCC. Grâce au projet pilote CCNAR, les membres du personnel de Compétence mondiales ont appris que l'investissement dans les services de soutien à la clientèle à lui seul n'aura pas de répercussions significatives si le programme ne s'engage pas de manière significative auprès des employeurs. Compétences mondiales a adapté l'approche du modèle A à certains secteurs. L'objectif est de mieux comprendre l'engagement des employeurs dans des secteurs précis, y compris leur niveau d'engagement dans les activités du projet.
- L'intervention menée à la SÉO a eu des retombées. La SÉO a fait remarquer que des membres du personnel qui ont quitté l'organisme ont mis sur pied des programmes semblables. De même, un ancien organisme partenaire de l'intervention offre maintenant des services d'employabilité semblables, dont plusieurs composantes sont identiques au modèle A de la SÉO.
- La YWCA a mis à profit son expérience de travail avec les réfugiées dans le cadre de nouveaux programmes. L'organisme a mis au point et financé le programme Afghan Women's Employment [Programme d'emploi des femmes afghanes], qui aide les réfugiées afghanes à explorer et à obtenir des carrières ou à poursuivre leurs études au Canada.
- La YWCA a reçu un financement provincial pour mettre en œuvre son modèle D sans subvention salariale pendant un an, avant que la prolongation du projet pilote soit confirmée (d'avril 2021 à mars 2022).
- ACCES a pu obtenir du financement de la province de l'Ontario pour lancer un autre programme Employment Connections [Connexion d'emplois] (programme de transition propre à un secteur). Trois cohortes ont été organisées, et de nombreuses leçons tirées du projet pilote CCNAR ont été mises en œuvre dans le cadre des programmes.
- IRCC a prolongé la prestation des services (sans le volet recherche) de 10 interventions du projet pilote CCNAR pour deux ans (exercices 2023-2024 et 2024-2025).

- En novembre 2022, Achév a lancé un ensemble de services dédiés aux femmes et aux filles, qui offrira une gamme de programmes adaptés à elles. Achév propose actuellement plus d'une douzaine de programmes, dont les deux programmes mentionnés ci-dessus, en plus d'un projet de recherche intitulé *Faire progresser l'équité pour les femmes et les filles*, financé par Femmes et Égalité des genres Canada, qui vise à promouvoir la sécurité économique et la prospérité des immigrantes et des femmes racisées dans la région du Grand Toronto.

Les FDS affirment que le projet pilote CCNAR a joué un rôle clé dans l'obtention de ces nouveaux projets. Nous avons également connaissance de demandes de financement de la part d'FDS du projet pilote CCNAR auprès de bailleurs de fonds autres que l'IRCC, qui s'appuient sur les inventions du projet pilote CCNAR. Tous les FDS indiquent leur engagement à trouver du nouveau financement pour continuer à faire croître le travail qu'ils ont entamé dans le cadre du projet pilote CCNAR.

## LEÇONS ET IMPLICATIONS

Le projet pilote CCNAR a été conçu pour mettre à l'essai des programmes ciblés visant à aider les nouvelles arrivantes racisées à trouver un emploi correspondant à leurs capacités et à leur expérience. Dans l'ensemble, les huit FDS partenaires du projet pilote CCNAR ont mis en œuvre 12 interventions qui ont permis d'atteindre les principaux résultats visés, à savoir l'amélioration de l'adaptabilité professionnelle des nouvelles arrivantes racisées et de leur probabilité de trouver un emploi correspondant à leurs capacités 12 mois après qu'elles ont rejoint le programme. Les résultats des interventions conçues dans le cadre d'un ECR montrent des impacts positifs sur les résultats d'adaptabilité professionnelle du modèle B qui sont supérieures aux améliorations des groupes témoin. Toutefois, certaines participantes continuent de se heurter à des difficultés systémiques sur le marché du travail qui vont au-delà de ce que le projet pilote CCNAR a été conçu pour surmonter et qui les empêchent d'obtenir un emploi correspondant à leurs capacités. Ces défis systémiques expliquent probablement pourquoi le projet pilote CCNAR n'a pas d'impacts supplémentaires sur l'emploi au-delà des services d'emploi existants. En général, **le projet pilote CCNAR améliore la préparation des participantes au marché du travail au-delà des résultats obtenus par les services existants, bien que ses impacts sur l'emploi soient limités par le marché du travail.**

Grâce à notre vaste collecte de données probantes provenant de la mise en œuvre du programme et des mesures des résultats, l'équipe de recherche du projet pilote CCNAR a cerné quatre leçons clés. En situant les résultats du projet pilote dans le contexte des connaissances actuelles sur l'intégration au marché du travail des nouveaux arrivants et, plus particulièrement, des nouvelles arrivantes racisées au Canada, nous examinons les implications de chacune des quatre leçons clés, qui peuvent être généralisées aux programmes d'emploi pour les nouveaux arrivants.

### 1. Des programmes ciblés pour les nouvelles arrivantes racisées qui tiennent compte de leurs identités croisées peuvent répondre efficacement à leurs ensembles complexes de souhaits, de besoins et d'obstacles, et améliorer leur intégration au le marché du travail.

L'angle de l'ACS Plus met en évidence le fait que les nouvelles arrivantes racisées constituent une population diversifiée dont les souhaits, les besoins et les obstacles sont complexes. Elles ont de nombreuses identités et rôles croisés au sein de leur famille et de leur collectivité. Les programmes ciblés peuvent être utiles pour les groupes en quête d'équité en permettant aux FDS de tenir compte de la discrimination sur le marché du travail, et dans la société en général, au moment de concevoir et de fournir des services.

Bien que la plupart des services et des programmes d'établissement soient ouverts à tous les nouveaux arrivants, une approche universelle des services ne permet pas de résoudre les problèmes d'accès et d'inégalité des résultats liés à l'intersectionnalité des nouvelles arrivantes racisées. La priorité du Cadre des résultats relatifs aux genres, qui consiste à promouvoir la participation égale et entière des femmes, en particulier celles issues des groupes sous-représentés, dans l'économie, encourage le ciblage et la personnalisation des programmes pour répondre aux souhaits, aux besoins et aux obstacles propres aux nouvelles arrivantes racisées.

### *Données probantes*

- Les interventions du projet pilote CCNAR ont permis de recruter des femmes présentant des facteurs identitaires différents, y compris des femmes dont l'âge, la durée de séjour au Canada et le niveau de scolarité varient, et qui ont ou non des enfants. Des femmes qui se trouvaient initialement à différentes distances du marché du travail ont rejoint le projet pilote et ont bénéficié de services conçus intentionnellement en fonction de ces distances.
- Chaque FDS a adapté un ou plusieurs des quatre modèles du projet pilote CCNAR en fonction de sa population de clientes potentielles et du marché du travail local. De plus, dans le cadre de chaque intervention, les services ont été personnalisés pour chaque participante en fonction de ses souhaits, de ses besoins et des obstacles auxquels elle se heurtait.
- La flexibilité dans la prestation du programme est d'une importance capitale pour répondre aux besoins variés des participantes.
- La grande majorité des participantes se sont déclarées très satisfaites ou satisfaites de leur expérience dans le programme.
- Bon nombre de participantes et de membres du personnel des FDS ont souligné l'importance du projet pilote CCNAR, qui crée un « espace sûr et de courage » où les femmes racisées peuvent échanger, discuter et obtenir du soutien auprès d'autres participantes et du personnel du programme. Dans cet espace, les femmes pouvaient échanger à propos de leurs difficultés sans se sentir jugées et pouvaient être elles-mêmes.
- Nous constatons des améliorations significatives dans les résultats des participantes au projet pilote CCNAR en ce qui concerne leur adaptabilité professionnelle et leur emploi ainsi que dans d'autres résultats au-delà de l'emploi, y compris les compétences, le capital social et le bien-être.

## Implications

- La conception des programmes devrait tenir compte des identités croisées des participants potentiels. Par exemple, une optique anti-oppression pourrait être utilisée depuis la conception jusqu'à la prestation de services, afin de rendre les services inclusifs et adaptés aux participants.
- Dans le cadre des programmes, les services devraient être adaptés à chaque participant. Le soutien personnalisé, en plus de la formation de groupe, permet aux FDS de répondre aux divers besoins, souhaits et obstacles de chaque participant.
- Les FDS ont besoin de flexibilité pour répondre aux besoins particuliers de leurs clients. Cette flexibilité est nécessaire de la conception à la prestation.
- Les clients potentiels présentant des facteurs identitaires différents nécessitent des services différents. C'est pourquoi plusieurs options de programmes devraient être offertes. En outre, un mécanisme permettant de déterminer les programmes appropriés devrait être mis en place, car il est peu probable que les nouveaux arrivants sachent quels programme ou service sont le plus adaptés à leur situation. Le fait que les nouveaux arrivants doivent chercher un programme ou un service est un processus inefficace. Ce mécanisme pourrait être mis en œuvre avec un guichet unique dans les destinations d'arrivée courantes des nouveaux arrivants.

## 2. Les modèles qui mettent en relation les nouveaux arrivants et les employeurs peuvent être très efficaces, mais ils exigent des partenariats profonds et significatifs entre les employeurs et les FDS. L'ampleur de ces partenariats et les préjugés systémiques sur le marché du travail limitent le succès de ces modèles.

Tous les programmes CCNAR comportaient un volet de mise en relation des nouvelles arrivantes avec des employeurs au moyen de placements professionnels, de mentorat, d'activités de réseautage ou de formations personnalisées en fonction des employeurs ou du secteur, en particulier les modèles A, C et D. Ces mises en relation avec des employeurs ont aidé les participantes à trouver de bons emplois. Toutefois, l'engagement des employeurs a été difficile pour la plupart des FDS, et de nombreux employeurs demeurent réticents à l'idée d'embaucher de nouvelles arrivantes. Le projet pilote CCNAR porte principalement sur la recherche avec les participantes et les FDS. D'autres études sont nécessaires pour explorer le renforcement des capacités des employeurs et des FDS afin d'élargir les possibilités d'emploi pour les nouveaux arrivants auprès d'un plus grand nombre d'employeurs.

Le modèle A a été conçu pour que les FDS agissent à titre de spécialistes du recrutement et de l'intégration des employeurs en leur offrant des candidates prêtes à travailler. Cependant, le modèle A n'a eu qu'un succès limité à cet égard en raison de sa capacité limitée. Par exemple, de nombreux jumelages d'emplois aidaient simplement les participantes à poser leur candidature à des postes annoncés par les employeurs. Même en l'absence d'un jumelage d'emploi réussi, les membres du personnel et les participantes ont déclaré que les participantes étaient mieux préparées aux entrevues et à l'emploi après avoir participé aux programmes CCNAR.

Le modèle C a adopté une approche sectorielle des programmes axée sur la demande et a été conçu pour faire participer les employeurs à l'élaboration de la formation. La participation des employeurs a été limitée pour un certain nombre de raisons, notamment la pandémie de COVID-19. Toutefois, le succès d'OFÉ à cet égard est probablement lié à son expérience antérieure en matière d'approche sectorielle et d'engagement avec les employeurs.

Le modèle D offrait une subvention salariale aux employeurs qui embauchaient des participantes pour un placement professionnel. Le recours aux subventions salariales a permis d'encourager les employeurs à embaucher des réfugiées, en particulier les plus petits employeurs. Toutefois, certains employeurs estimaient que le processus de subvention salariale était trop lourd, ou leur politique d'embauche ne le permettait pas.

### *Données probantes*

- Les programmes du projet pilote CCNAR ont permis d'améliorer les résultats des participantes sur le marché du travail, notamment en ce qui concerne la probabilité d'avoir un emploi, le nombre d'heures d'emploi, la rémunération, la probabilité d'avoir un emploi correspondant aux capacités, la satisfaction au travail et la qualité de l'emploi.
- Certaines participantes qui n'ont pas eu l'occasion d'entrer en contact avec des employeurs ont exprimé leur déception et ont recommandé que le programme s'efforce de mettre chaque participante en contact avec un employeur. De nombreuses participantes aux modèles A et B ont indiqué qu'elles auraient souhaité obtenir un placement professionnel ou de bénévolat pour acquérir leur première expérience professionnelle au Canada.
- L'établissement de liens de confiance et de partenariats avec les employeurs exige beaucoup de temps et d'efforts de la part du personnel.
- L'engagement des employeurs a été difficile pour les FDS. Les FDS ont constaté qu'il était difficile de toucher d'autres employeurs que ceux qui comprennent déjà la valeur des talents des nouvelles arrivantes et ont mentionné que les employeurs avec lesquels ils

collaboraient étaient probablement ceux qui voyaient déjà l'intérêt d'embaucher des nouvelles arrivantes.

- En participant au projet pilote, les FDS ont pu élargir leurs réseaux d'employeurs embauchant leurs clientes nouvelles arrivantes, mais de façon limitée.
- De nombreuses participantes ont déclaré avoir été victimes de racisme et de discrimination dans leur recherche d'emploi et en milieu de travail.

### *Implications*

- À court terme, la prestation de programmes d'emploi axés sur la demande devrait tirer parti des capacités des FDS et des réseaux d'employeurs bien établis.
- À long terme, des ressources, y compris du temps et du financement, devraient être fournies aux FDS qui mettent en œuvre des programmes d'emploi axés sur la demande afin de leur permettre de renforcer leur capacité de collaborer de façon significative avec les employeurs.
- Une approche sectorielle pourrait être un moyen efficace pour les FDS de commencer à collaborer de façon significative avec les employeurs.
- Les employeurs doivent jouer un rôle plus actif en améliorant leur compréhension de la valeur apportée par les nouveaux arrivants et en prenant des mesures concrètes pour veiller à ce que les possibilités soient accessibles aux nouveaux arrivants.
- Il faut s'attaquer aux biais systémiques du marché du travail. L'efficacité des services directs d'aide à l'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail est limitée par le marché du travail. D'autres recherches sont nécessaires pour explorer la réticence des employeurs à embaucher de nouveaux arrivants, en mettant l'accent sur la discrimination et la lutte contre le racisme. Il est également nécessaire de mener des recherches supplémentaires sur les moyens de promouvoir un rôle accru des employeurs dans l'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail et sur le renforcement des capacités requis des employeurs et des FDS, qui feront la plus grande différence pour l'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail.



### 3. La conception d'un programme efficace pour les populations ayant des besoins complexes peut être renforcée à la fois par l'engagement ciblé des intervenants et par des essais pilotes.

La SRSA a appliqué les leçons tirées d'autres recherches sur les services d'emploi et le perfectionnement de la main-d'œuvre à la complexité de l'intégration des nouvelles arrivantes racisées au marché du travail. Cependant, des consultations avec des nouvelles arrivantes racisées, des fournisseurs de services expérimentés et d'autres intervenants ont été nécessaires pour traduire les résultats de la recherche en programmes pratiques et prometteurs pour les essais pilotes. La SRSA a mené des consultations à l'échelle nationale auprès de fournisseurs de services et de nouvelles arrivantes racisées avant de collaborer avec certains prestataires pour élaborer des programmes holistiques ciblés qui répondent aux besoins uniques des nouvelles arrivantes racisées dans les localités de ces prestataires.

Les essais pilotes d'une nouvelle intervention sont l'occasion pour les intervenants d'apprendre quels programmes fonctionnent et pour qui. Pour la plupart des FDS partenaires, le projet pilote CCNAR était leur première expérience de participation à un projet de démonstration comportant une recherche sur la mise en œuvre et les résultats. La SRSA a délibérément créé un espace d'apprentissage avec tous les partenaires du projet pilote afin d'améliorer continuellement la prestation de services aux nouvelles arrivantes racisées.

#### *Données probantes*

- Au cours de la phase initiale d'élaboration du projet pilote, la SRSA a présenté aux intervenants trois modèles susceptibles d'être mis en œuvre pour stimuler la discussion sur l'amélioration des services d'emploi pour les nouvelles arrivantes racisées. Cet engagement ciblé avec les FDS a permis de cerner les lacunes en matière de services et d'affiner les programmes proposés. Ces discussions ont débouché sur les quatre modèles du projet pilote CCNAR.
- Les participants à la consultation ont fait remarquer que de nombreuses réfugiées passent à l'aide au revenu provinciale après avoir épuisé les prestations du Programme d'aide à la réinstallation et qu'il est nécessaire de mieux soutenir leur intégration au marché du travail. À la lumière de ces constatations, la SRSA a choisi d'ajouter un quatrième modèle (modèle D) conçu spécialement pour les réfugiées à la recherche d'un emploi.
- Au cours des consultations, les intervenants ont également souligné l'importance d'adapter les interventions pour tenir compte de la diversité et de l'intersectionnalité des nouvelles arrivantes racisées. La nécessité d'adapter les modèles au contexte local a

également été nommée. Dans la pratique, les interventions élaborées conjointement par la SRSA et les FDS partenaires comprenaient à la fois l'adaptation des modèles au contexte local et aux besoins de leurs participantes cibles.

- En participant au projet pilote, tous les FDS ont relevé des améliorations dans leurs capacités de recherche et d'évaluation. Ils ont souligné la valeur de la collecte et de la présentation de données probantes solides soutenant les résultats de leurs programmes, non seulement pour démontrer leur succès, mais aussi pour améliorer la prestation des services. Tout au long du projet pilote, les FDS ont modifié leurs programmes afin d'améliorer continuellement les services qu'ils offraient.

### *Implications*

- L'élaboration des programmes devrait comprendre une phase de conception qui soit financée. Cette phase devrait commencer par utiliser les leçons tirées de la recherche et des données probantes pour éclairer l'engagement des intervenants. La collaboration entre les intervenants pour déterminer les besoins complexes de la population cible et les solutions possibles améliore la probabilité de réussite des programmes. L'une des méthodes pour atteindre cet objectif est la conception conjointe. Il est possible d'améliorer la mise en œuvre des programmes lorsque les FDS ont collaboré à leur conception.
- Les programmes pilotes doivent être flexibles. Tout d'abord, les FDS participants devraient adapter les modèles potentiels d'essais pilotes au contexte local et à leurs clientes. Deuxièmement, il faut faire preuve de flexibilité pendant le projet pilote, tant sur le plan de l'utilisation des fonds que de la conception des programmes, pour veiller à ce que les leçons apprises soient immédiatement intégrées aux programmes afin d'en améliorer l'efficacité.
- Les FDS devraient utiliser l'approche de l'ACS Plus pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer les programmes destinés aux populations ayant des besoins complexes. Les FDS ont besoin de soutien et de ressources pour acquérir des connaissances et de l'expérience dans ce domaine.

## 4. La capacité des FDS à fournir des services pertinents aux nouveaux arrivants peut être renforcée grâce à la recherche sur la mise en œuvre et à une communauté de pratique.

Tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes ciblés du projet pilote CCNAR, les fournisseurs de services partenaires ont développé leurs capacités de multiples

façons. Ils ont accru leur capacité à offrir des programmes spécialisés qui répondent aux besoins des nouvelles arrivantes racisées et à fournir des services d'emploi axés sur la demande ou sur les compétences essentielles. Le projet pilote CCNAR a offert aux FDS des occasions qui ont probablement accru leur sensibilisation aux pratiques exemplaires et accéléré leur adoption.

### *Données probantes*

- Compte tenu de l'adoption par le projet pilote CCNAR du cadre d'analyse comparative entre les sexes plus, les FDS ont renforcé leurs capacités à cet égard et les ont appliquées à différents programmes et domaines de leur organisme.
- Étant donné que le projet pilote CCNAR était un projet de recherche et que les FDS ont participé activement à la conception de la recherche, à la détermination des résultats pertinents, à la collecte des données et à l'interprétation des résultats, ils ont renforcé leurs capacités d'évaluation et ont été en mesure de tirer des leçons du projet pilote et de les appliquer à d'autres domaines.
- La communauté de pratique du projet pilote CCNAR a permis aux fournisseurs de services d'apprendre les uns des autres et de connaître leurs pratiques exemplaires ou prometteuses, d'échanger des ressources et de s'entraider lorsqu'ils faisaient face à des défis lors de la mise en œuvre.
- Les FDS prévoient d'intégrer ou ont déjà intégré des caractéristiques du projet pilote CCNAR dans d'autres programmes, notamment en recommandant des programmes et des services fondés sur les besoins individuels des clients, les compétences essentielles, l'engagement des employeurs, le mentorat, le soutien personnalisé et les services ciblés pour les nouvelles arrivantes racisées. Certains FDS ont déjà commencé à utiliser leur programme, leurs ressources et leurs outils du projet pilote CCNAR dans de nouveaux programmes.
- Certains FDS ont déjà établi des partenariats afin d'échanger des ressources ou d'obtenir de nouveaux fonds pour offrir des programmes semblables à plusieurs endroits.

### *Implications*

- Des ressources devraient être allouées pour favoriser une communauté de pratique à l'appui du renforcement des capacités parmi les FDS qui offrent des services semblables. Cela peut aider les FDS à concevoir et à mettre en œuvre leurs programmes.

- La communauté de pratique bénéficie du soutien d'un organisme externe qui aide le groupe à collaborer et à comprendre ses objectifs communs. Bien que les FDS puissent faire les choses différemment, le fait d'avoir un objectif commun permet de relier le groupe et d'orienter la conversation (p. ex. répondre aux besoins en matière d'emploi des nouvelles arrivantes racisées).
- Il est possible d'améliorer les programmes lorsqu'un groupe d'FDS avec un objectif global commun entreprend un projet pilote avec un organisme de recherche, permettant ainsi à chaque partenaire d'utiliser ses compétences et de s'appuyer sur ses forces pour offrir à ses clients des programmes adaptés fondés sur des données probantes.
- Les FDS devraient être soutenus pour former des partenariats avec des chercheurs et perfectionner leurs capacités d'évaluation et de recherche. L'évaluation et la recherche sur les politiques doivent aller au-delà du suivi du rendement et tenir compte à la fois des réussites et des défis. La collecte de données probantes sur les défis à relever pour l'évaluation est essentielle à l'apprentissage et à l'amélioration continue des services.

## Prochaines étapes

Dans ce troisième rapport intermédiaire du projet pilote CCNAR, nous présentons les résultats des participantes qui se sont inscrites aux programmes du projet pilote entre novembre 2019 et décembre 2022. À l'aide de recherches quantitatives et qualitatives, le présent rapport fournit une analyse des changements apportés aux résultats à moyen terme et aux impacts du programme, ainsi que des différences dans la façon dont différents sous-groupes ont réagi au programme pilote.

La collecte de données pour les enquêtes de suivi est toujours en cours et devrait s'achever en mai 2024. Par conséquent, ces résultats devraient être considérés comme préliminaires. Le prochain rapport présentera les changements intermédiaires finaux dans les résultats ainsi que les résultats relatifs aux impacts du programme, et il répondra de manière plus complète aux questions de l'évaluation. Il présentera également une analyse des coûts destinée à évaluer la viabilité économique du projet pilote. Nous effectuerons également d'autres recherches qualitatives pour obtenir des renseignements et une compréhension plus approfondie de certains impacts observés.

Comme dans les rapports précédents, la recherche continue de fournir des données probantes et des leçons précieuses tirées du projet pilote afin d'améliorer les services d'emploi destinés à soutenir les nouvelles arrivantes racisées dans leur parcours vers un emploi correspondant à leurs capacités. Le rapport final sera publié en mars 2025.

## RÉFÉRENCES

- Benjamini, Yoav et Yosef Hochberg (1995). Controlling the False Discovery Rate: A Practical and Powerful Approach to Multiple Testing. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 57(1), 289-300.
- Bergemann, Annette et Gerard J. van den Berg (2008). Active Labor Market Policy Effects for Women in Europe: A Survey. *Annales d'Économie et de Statistique*, 385-408.
- Chen, Wen-Hao et Tahsin Mehdi (2018). Évaluation de la qualité des emplois au Canada : une approche multidimensionnelle. *Statistique Canada – Catalogue n° 11F0019M*, n° 412.
- Crépon, Bruno et Gerard J. van den Berg (2016). Active Labor Market Policies. *Annual Review of Economics*, 8, 521-546.
- Crossman, Eden, Feng Hou et Garnett Picot (2021). Les écarts relatifs à la situation sur le marché du travail entre les immigrants et leurs homologues nés au Canada commencent-ils à se resserrer? *Rapports économiques et sociaux*, Statistique Canada, Catalogue n° 36-28-0001.
- Escudero, Verónica, Jochen Kluge, Elva López Mourelo et Clemente Pignatti (2019). Active Labour Market Programmes in Latin America and the Caribbean: Evidence from a Meta-Analysis. *The Journal of Development Studies*, 55(12), 2644-2661.
- Fink, Günther, Margaret McConnell et Sebastian Vollmer (2014). Testing for Heterogeneous Treatment Effects in Experimental Data: False Discovery Risks and Correction Procedures. *Journal of Development Effectiveness*, 6(1), 44-57.
- Gouvernement du Canada (2022). *Qu'est-ce que l'Analyse comparative entre les sexes plus?* Consulté à l'adresse <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/est-analyse-comparative-entre-sexes-plus.html>.
- Handouyahia, Andy, Stéphanie Roberge, Yves Gingras, Tony Haddad et Georges Awad (2016). Estimation de l'incidence des mesures actives d'aide à l'emploi au moyen de données administratives et de méthodes d'appariement. *Recueil du Symposium 2016 de Statistique Canada. Croissance de l'information statistique : défis et bénéfices*.
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2020). *Processus de financement des améliorations de la prestation de services : Directives de financement*. Consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/partenaires-fournisseurs-services/financement/lignes-directrices-amelioration-prestation-services.html>.

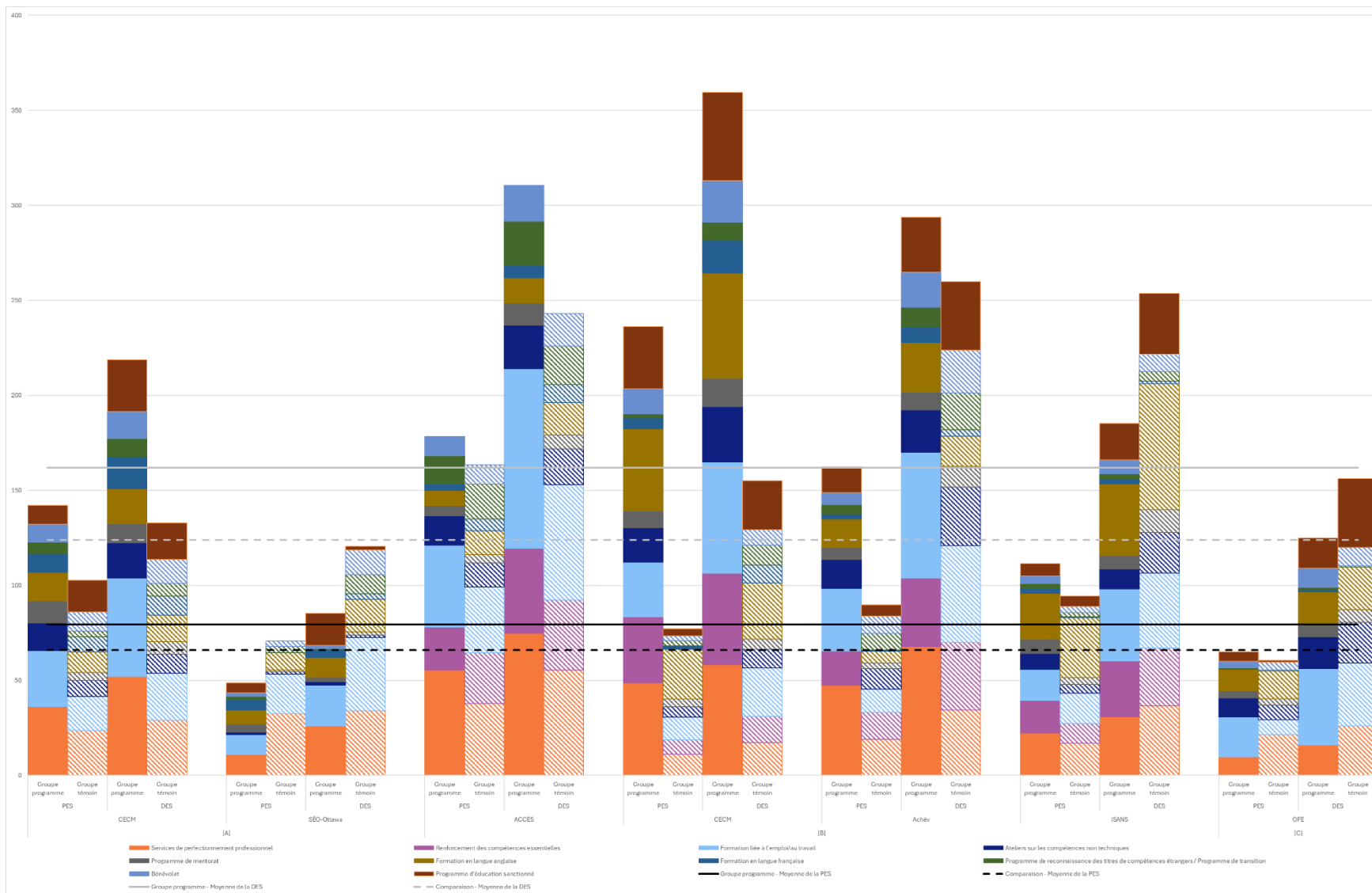
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2018). *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration, 2018*. Consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/rapport-annuel-parlement-immigration-2018/rapport.html>.
- Kluve, Jochen (2010). The effectiveness of European active labor market programs. *Labour Economics*, 17(6), 904-918.
- Knaus, Michael C., Michael Lechner et Anthony Strittmatter (2022). Heterogeneous Employment Effects of Job Search Programs: A Machine Learning Approach. *Journal of Human Resources*, 57(2), 597-636.
- Lewis, Tené T., Courtney D. Cogburn et David R. Williams (2014). Self-Reported Experiences of Discrimination and Health: Scientific Advances, Ongoing Controversies, and Emerging Issues. *Annual Review of Clinical Psychology*, 2015, 11:10.1-10.34. Consulté à l'adresse <https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/114/2014/11/Williams-annual-review-summary.pdf>.
- Picot, Garnett, Feng Hou et Eden Crossman (2022). Débouchés professionnels des immigrants : Emplois peu spécialisés et emplois hautement spécialisés. Direction de la recherche et de l'évaluation, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Ottawa. Téléchargé le 10 mai 2023 à partir du site <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/documents/pdf/francais/organisation/rapports-statistiques/evaluations/r5-2021-outcomes-fra.pdf>.
- Rose, Evra et Abdolmohammad Kazempour (2019). Rôle du capital social et des caractéristiques ethnoculturelles dans le revenu d'emploi des immigrants au fil du temps. Aperçu de l'étude canadienne. Statistique Canada. Statistique Canada, Catalogue n° 75-006-X.
- Savickas, Mark et Suzanne Savickas (2017). Vocational Psychology, Overview. Dans le module de référence dans Neuroscience and Biobehavioral Psychology.
- Société de recherche sociale appliquée (2022). Cheminement vers de bons emplois : Résultats à moyen terme et impacts du programme – Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes racisées.
- — (2021a). Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible – Rapport de mise en œuvre.
- — (2021b). Expériences de la discrimination et du racisme dans l'emploi : Une étude exploratoire auprès des participantes du projet pilote CCNAR.

- (2019). Projet pilote Cheminements de carrière pour les nouvelles arrivantes appartenant à une minorité visible : Cadre d'évaluation. Rapport non publié.
- (2018). Revue de la littérature : Parcours de carrière pour les femmes de minorités visibles nouvellement arrivées au Canada.
- Statistique Canada (2020). « Les répercussions sociales et économiques de la COVID-19 : Le point après six mois ». *Une série de présentations de Statistique Canada sur l'économie, l'environnement et la société. Statistiques en bref : 11-631-X2020004*. Téléchargé le 14 mars 2023 à partir du site <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2020004-fra.pdf>.
- (2022a). Tableau 98-10-0446-01 Situation d'activité selon les minorités visibles, le statut d'immigrant et la période d'immigration, le plus haut niveau de scolarité, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties. DOI : <https://doi.org/10.25318/9810044601-fra>.
- (2022b). Tableau 98-10-0439-01 Statistiques du revenu d'emploi, selon la minorité visible, le plus haut niveau de scolarité, le statut d'immigrant et l'année de revenu : Canada, provinces et territoires, régions métropolitaines de recensement et agglomérations de recensement y compris les parties. DOI : <https://doi.org/10.25318/9810043901-fra>.
- Westfall, Peter H. et S. Stanley Young (1993). Resampling-based Multiple Testing: Examples and Methods for p-value Adjustment. *Wiley Series dans Probability and Mathematical Statistics: Applied Probability and Statistics Section* (vol. 279). John Wiley & Sons.
- Xue, Li (2008). Social Capital and Labour Market Outcomes of Recent Immigrants to Canada: Employment Entry, Wages and Duration of Access to the First Job in Intended Occupation. Thèse de doctorat, Université d'Ottawa.
- Zhao, Jun, Li Xue et Tara Gilkinson (2010). État de santé et capital social des nouveaux immigrants : données probantes issues de l'Enquête longitudinale auprès des immigrants du Canada. Immigration et citoyenneté Canada. Téléchargé le 16 mai 2023 à partir du site <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/pdf/recherche-stats/donnees-immigrants.pdf>.
- Zikic, Jelena et Alan M. Saks (2009). Job search and social cognitive theory: The role of career-relevant activities. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 117-127.

## ANNEXE A : TABLEAUX ET FIGURES



Figure 24 Heures de formation pour les groupes programme et témoin (y compris les 10 catégories)



**Tableau 31 Taux de réponse à l'enquête**

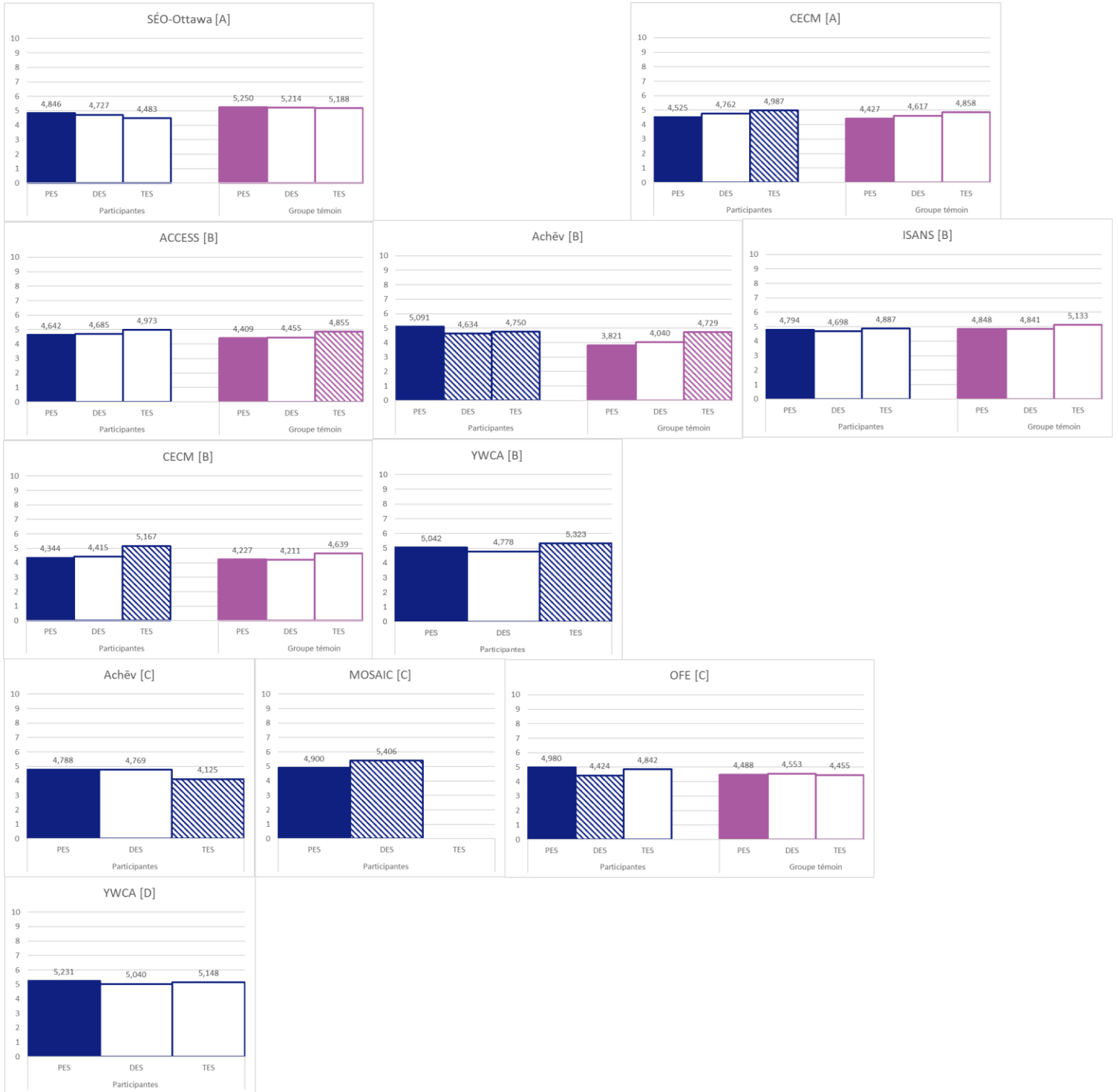
	Tous	Modèle A		Modèle B					Modèle C			Modèle D
		SÉO	CECM	ACCES	Achév	ISANS	CECM	YWCA	Achév	MOSAIC	OFE	YWCA
Première enquête de suivi (%)	62 [3 563]	42 [412]	60 [714]	73 [483]	59 [463]	62 [298]	64 [297]	75 [134]	67 [149]	72 [71]	71 [361]	76 [111]
Deuxième enquête de suivi (%)	57 [3 563]	34 [412]	61 [714]	71 [483]	57 [463]	54 [298]	64 [297]	57 [134]	55 [149]	63 [71]	63 [361]	52 [111]
Troisième enquête de suivi (%)	49 [3 563]	28 [412]	54 [714]	63 [483]	56 [463]	45 [298]	48 [297]	68 [134]	40 [149]	42 [71]	48 [316]	48 [111]

**Remarque :** Nombre total de participantes qui auraient dû répondre à l'enquête entre crochets.

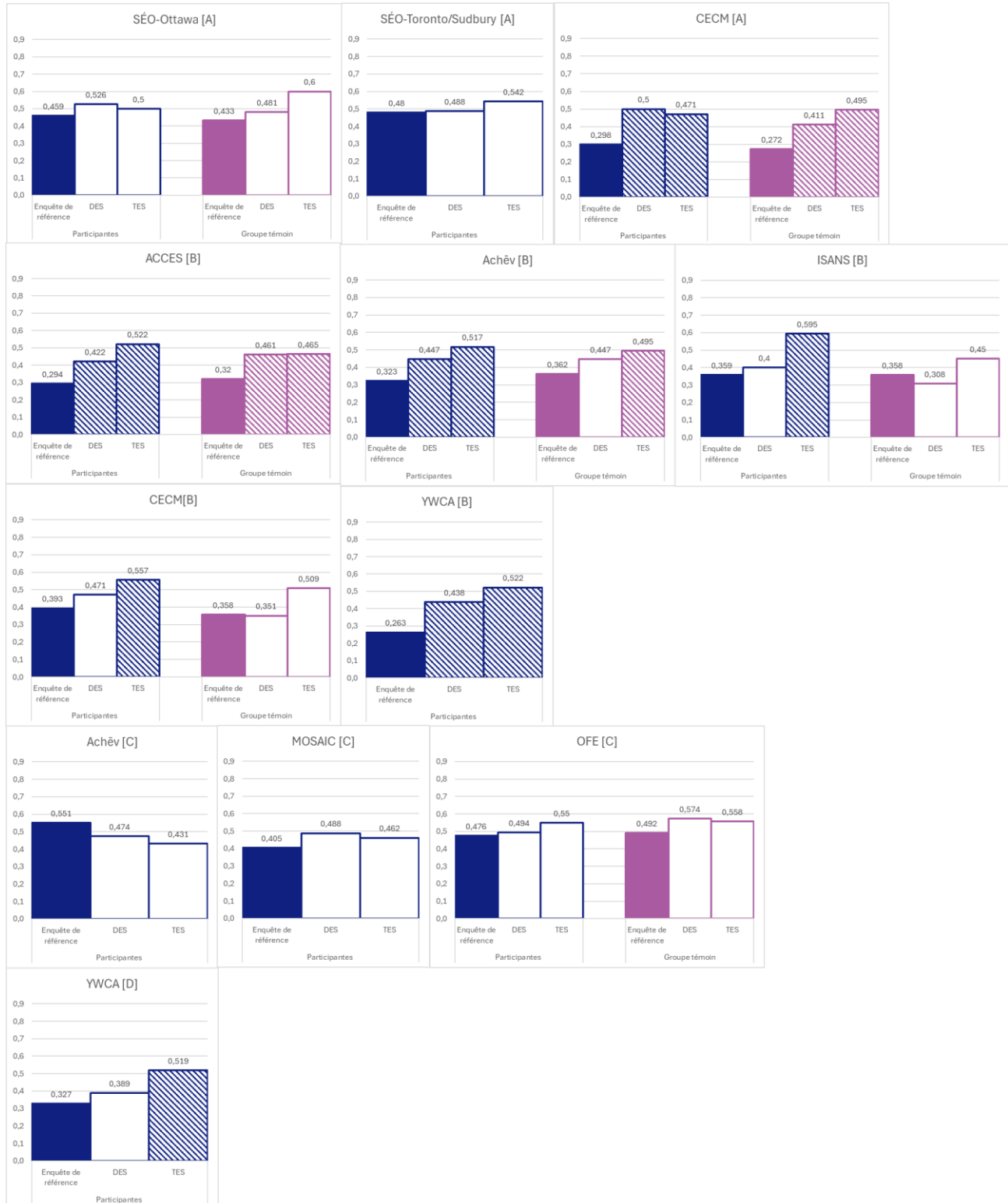
**Tableau 32** Sous-groupes de l'ACS Plus

	Tous	Modèle A		Modèle B					Modèle C			Modèle D
		SÉO	CECM	ACCES	Achév	ISANS	CECM	YWCA	Achév	MOSAIC	OFE	YWCA
Enfants de moins de cinq ans au moment de l'enquête de référence	33 %	36 %	40 %	38 %	29 %	46 %	38 %	20 %	29 %	31 %	22 %	23 %
Âge (moins de 40 ans/plus de 40 ans)	31 %	34 %	23 %	18 %	25 %	29 %	34 %	37 %	56 %	41 %	37 %	44 %
Temps passé au Canada (moins d'un an/plus d'un an)	55 %	62 %	57 %	31 %	52 %	39 %	56 %	74 %	87 %	87 %	43 %	72 %
Catégorie d'immigration (demandeuse principale – catégorie économique/ autre)	44 %	46 %	60 %	59 %	50 %	58 %	42 %	43 %	14 %	10 %	43 %	0 %
Confiance dans l'utilisation de l'anglais ou du français au moment de l'enquête de référence (élevée/faible)	47 %	64 %	31 %	32 %	36 %	67 %	54 %	65 %	60 %	65 %	46 %	68 %
Expérience de travail au Canada (oui/non)	47 %	54 %	56 %	35 %	39 %	42 %	35 %	59 %	58 %	71 %	46 %	44 %
Employée au moment de l'enquête de référence (oui/non)	21 %	32 %	30 %	12 %	11 %	26 %	15 %	17 %	27 %	39 %	18 %	24 %
Niveau initial des compétences essentielles (modèle B uniquement; élevé/faible)	47 %	S.O.	S.O.	30 %	50 %	60 %	57 %	45 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
Niveau initial d'auto-efficacité dans la prise de décision de carrière (élevé/faible)	40 %	38 %	41 %	38 %	38 %	52 %	35 %	56 %	33 %	31 %	26 %	55 %
Observations	2 267	247	360	255	266	171	172	134	149	71	261	111










**Figure 25** Changements moyens dans la satisfaction globale au travail












**Figure 26** Changements moyens dans les réseaux de carrière avec des personnes de la même origine ethnique








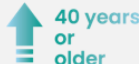



**Tableau 33 Changements chez les participantes dans les réseaux de carrière avec des personnes d'une autre origine ethnique – ACS Plus**

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi									
Deuxième enquête de suivi		YWCA [B] 0,247	CECM [A] 0,304		CECM [A] -0,158	OFE [C] 0,302		Achèv [B] -0,185	Achèv [B] -0,242
					CECM [B] 0,352	Achèv [C] -0,310			
Troisième enquête de suivi	Achèv [B] 0,218	CECM [B] 0,289		CECM [B] 0,422					

**Tableau 34 Changements chez les participantes dans les réseaux de carrière avec des personnes de la même origine ethnique – ACS Plus**

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de référence 
Première enquête de suivi									
Deuxième enquête de suivi						CECM [B] -0,224	OFE [C] 0,307		
						Achèv [C] -0,384			
Troisième enquête de suivi	Achèv [B] 0,213					Achèv [C] -0,324	YWCA [B] -0,258	YWCA [B] 0,271	

**Tableau 35** Changements chez les participantes dans le sentiment d'appartenance –  
ACS Plus

	Années au Canada 	Travail rémunéré au Canada 	Employée au moment de l'enquête de référence 	Demandeuse principale 	A un enfant 	40 ans et plus 	Faibles compétences en communication orale 	Faibles compétences essentielles 	Faible niveau d'AEPDC au moment de l'enquête de référence 
Première enquête de suivi									
Deuxième enquête de suivi		ISANS [B] -0,219		OFE [C] -0,179	CECM [B] 0,149 Achèv [C] -0,194			CECM [B] 0,180	CECM [B] 0,164
Troisième enquête de suivi	ISANS [B] -0,386 ACCES [B] 0,235 OFE [C] 0,209	ACCES [B] -0,258 OFE [C] -0,330			Achèv [B] 0,168				

## ANNEXE B : RÉSULTATS SUPPLÉMENTAIRES

### Compétences essentielles

Avant de rejoindre le programme, les participantes au modèle B du projet CCNAR ont effectué quatre évaluations en ligne des compétences essentielles, créées par le Essential Skills Group, soit l'utilisation de documents, les compétences en calcul, les compétences numériques et l'écoute. Nous utilisons deux mesures des compétences essentielles : 1) la note brute sur une échelle de 500 points, et 2) le niveau 1 à 5 associé<sup>98</sup>. Bien que les programmes du modèle B n'aient pas été conçus pour améliorer les compétences essentielles des participantes, nous observons des changements moyens et hétérogènes dans leurs résultats et leurs niveaux au moment de la première enquête de suivi, lorsque les participantes ont repassé les évaluations<sup>99</sup>.

### Résultats obtenus par les participantes

Lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, les participantes ont obtenu, en moyenne, un score compris entre 245 et 335 (niveaux 2 et 3) dans chacune des quatre évaluations. Les seuls changements moyens statistiquement significatifs que nous observons dans les compétences essentielles sont de faibles diminutions pour le modèle B d'ACCES (-21,1 sur 500 et -0,301 dans les niveaux de compétence en calcul, et -15,1 sur 500 dans les compétences liées à la langue).

### ACS Plus

Bien que nous n'observions pas de changements moyens dans les compétences essentielles pour les participantes du modèle B d'ISANS et de la YWCA, nous constatons des changements différentiels dans les résultats des quatre évaluations. Toutefois, l'ampleur de ces différences est relativement faible (sur l'échelle de 500 points).

Les participantes au modèle B d'ISANS âgées de 40 ans ou plus, comparativement aux participants plus jeunes, constatent des changements de 41,7 points supplémentaires dans leurs évaluations des compétences numériques, tandis que les participantes au modèle B de la YWCA

---

<sup>98</sup> Niveau 1 : 0 à 225, niveau 2 : 226 à 275, niveau 3 : 276 à 325, niveau 4 : 326 à 375, niveau 5 : 326 à 500.

<sup>99</sup> Dans le cas des interventions qui comportaient une méthodologie d'assignation aléatoire, toutes les participantes au projet pilote ont effectué les évaluations des compétences essentielles avant d'être assignées aléatoirement aux groupes. Cependant, seules les participantes du groupe programme ont effectué une évaluation de suivi au moment de la première enquête de suivi. Par conséquent, nous ne nous penchons pas sur les changements ou les impacts du groupe témoin pour ce résultat.



âgées de 40 ans ou plus constatent moins de changements (de 24,3 points) dans leurs résultats relatifs à l'utilisation de documents. Les participantes au modèle B d'ISANS qui avaient une expérience professionnelle rémunérée au Canada lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote ont enregistré des changements plus importants dans leurs compétences en compréhension orale et en calcul, de 38,3 et de 41,6 points, respectivement. De plus, les participantes au modèle B de la YWCA qui avaient une expérience professionnelle rémunérée lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, comparativement à celles qui n'en avaient pas, ont constaté moins de changements dans leurs résultats d'évaluation des compétences en calcul (de 54,8 points). Enfin, les participantes au modèle B d'ISANS qui étaient au Canada depuis au moins un an lorsqu'elles ont rejoint le projet pilote, comparativement à celles qui ne l'étaient pas, constatent moins de changements (de 30,6 points) dans leurs résultats relatifs à l'utilisation de documents.



**OTTAWA • VANCOUVER • CALGARY • HAMILTON • MONTRÉAL**

**REGINA • ST. JOHN'S • TORONTO • WINNIPEG**

[www.srdc.org](http://www.srdc.org) • 1-866-896-7732 • [info@srdc.org](mailto:info@srdc.org)