



UNE PUBLICATION DE L'ASSOCIATION D'ÉTUDES CANADIENNES

DIVERSITÉ

CANADIENNE



VOIES VERS L'INNOVATION ET L'INCLUSION



Cette édition spéciale de *Diversité canadienne* est publiée en partenariat avec le Diversity Institute de la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson, à titre de projet de recherche pour le Centre des Compétences futures. Le Future Skills Centre - Centre des Compétences futures est subventionné par le Programme des compétences futures du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



DIVERSITY
INSTITUTE

**Centre des
Compétences futures**

Canada

Les articles de ce numéro spécial de *Diversité canadienne* ont été rédigés par le Diversity Institute et ses partenaires avec le soutien du Centre des compétences futures. Les textes sont inspirés d'ateliers offerts dans le cadre du programme des compétences futures lors du 23^e congrès Metropolis Canada, intitulé *Migrants, migration et mobilité: Réaction et reprise face à la COVID-19*, et tenu en mars 2021.

INTRODUCTION

3

Avant-propos

PEDRO BARATA, DIRECTEUR EXÉCUTIF,
CENTRE DE COMPÉTENCES FUTURES

4

Privilégier l'innovation pour favoriser
l'intégration des immigrants

STRATÉGIES NOVATRICES POUR L'EMPLOI

10

Stratégies axées sur les employeurs pour
soutenir l'emploi des nouveaux arrivants

18

Parcours de carrière tenant compte
des traumatismes

ÉDUCATION ET FORMATION POUR LA RÉUSSITE

26

Le tutorat pour la réussite scolaire

32

Innovation en matière de formation linguistique

PARTENARIATS ET PROGRAMMES AU SERVICE DE L'ÉCOSYSTÈME DES COMPÉTENCES

40

L'entrepreneuriat comme parcours d'intégration

48

Leçons tirées du parrainage privé de réfugiés:
Une innovation canadienne

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ASSOCIATION D'ÉTUDES CANADIENNES (ÉLU LE 23 NOVEMBRE 2019)

D^{re} JULIE PERRONE

Présidente du Conseil d'administration, Directrice, Communications et Marketing, Finance Montréal, Montréal, Québec

CELINE COOPER

Rédactrice, *L'Encyclopédie canadienne*, Professeure, Université Concordia, Montréal, Québec

HUBERT LUSSIER

Ancien sous-ministre adjoint, Patrimoine Canadien, Ottawa, Ontario

JANE BADETS

Ancienne statisticienne en chef adjointe, Statistique Canada, Ottawa, Ontario

GISELE YASMEEN

Directrice générale, Réseau pour une alimentation durable, Montréal, Québec

PROFESSEUR HOWARD RAMOS

Université Dalhousie, Halifax, Nouvelle-Écosse

L'HONORABLE MARLENE JENNINGS

C.P., LLb., Avocate, Montréal, Québec

MADÉLINE ZIMIAK

Consultante, Présidente, Canadian Ethnic Media Association, Toronto, Ontario

PROFESSEUR CHEDLY BELKHODJA

Université Concordia, Montréal, Québec

JEAN TEILLET

Associé, Pape Salter Teillet LLP, Vancouver, Colombie-Britannique

PROFESSEURE JOANNA ANNEKE RUMMENS

Université Ryerson, Toronto, Ontario

CANADIAN
DIVERSITÉ
CANADIENNE

ÉDITEUR

Jack Jedwab

RÉDACTEURS EN CHEF

Miriam Taylor
Akash Ondaatje

AUTEURS ET RECONNAISSANCES

Wendy Cukier
Betina Borova
Mohamed Elmi
Guang Mo
Magdalena Sabat
Simon Blanchette

Brian Robson
Jodi-Ann Francis
Manal Khader
Aaron Smajda
Avec le soutien de Ted Killan

TRADUCTION

Miriam Taylor
Yasmine Shearmur
Louise Sultan

RÉVISION ET CORRECTION D'ÉPREUVES

Akash Ondaatje

DESIGN ET MISE EN PAGE

CAMILAHGO, studio créatif

Diversité canadienne est une publication trimestrielle de l'Association d'études canadiennes (AEC). Les collaborateurs et collaboratrices de *Diversité canadienne* sont entièrement responsables des idées et opinions exprimées dans leurs articles. L'Association d'études canadiennes est un organisme pancanadien à but non lucratif dont l'objet est de promouvoir l'enseignement, la recherche et les publications sur le Canada. L'AEC est une société savante et membre de la Fédération canadienne des sciences humaines et sociales.

COURRIER

Des commentaires sur ce numéro?

Écrivez-nous à *Diversité canadienne* :

Diversité canadienne / AEC
850-1980, rue Sherbrooke Ouest
Montréal, Québec H3H 1E8

Ou par courriel à <akash.ondaatje@acs-aec.ca>

REMERCIEMENTS

Merci à tous ceux qui ont participé à notre volet spécial *Réintégration et perfectionnement des talents des immigrants, durant le COVID-19* lors de la conférence Metropolis 2021. Cette série d'ateliers, proposée en partenariat avec le Centre de compétences du futur, a abordé les dimensions critiques et les questions émergentes en matière de compétences futures, d'innovation et d'immigration et a inspiré ce numéro spécial. Parmi les participants figuraient :

Patrick MacKenzie, Immigrant Employment Council of BC

Shamira Madhany, World Education Services

Bruce Dewar, Lift Partners (who will also join me for an engaging fireside chat)

Mark Patterson, Magnet

Dana Wagner, TalentLift Canada

Tanya Qadir, The Rumie Initiative

Katie Feenan, Public Policy Forum

Adwoa K. Buahene, Toronto Region

Immigrant Employment Council (TRIEC)

Leah Nord, Canadian Chamber of Commerce

Nora Cottrill, Scadding Court Community Centre

Ravi Subramaniam, and Esel Panlaqui, The Neighbourhood Organization

Tania Saba, University of Montreal

Stuart Schwartz, Red River College

Bayan Khatib, Syrian Canadian Foundation

Andrew Parkin, EnviroNics Institute

Karen McCallum, ESDC

Ashley Manuel and Fatmata Kamara, Association of Canadian Studies

Shafi Bhuiyan, ITMD Program, Ryerson University

Susan Swayze, George Washington University and Diversity Think Tank

Sajedah Zahraei, Ontario Council of Agencies Serving Immigrants

Vicky Waldron, Construction Industry Rehabilitation Plan Inc.

Grace-Camille Munroe, Lifelong Learning Institute

Ron McKelvey, Ontario Tech University

Karen Mundy, University of Toronto

Kelly Gallagher-Mackay, Wilfrid Laurier University

Justine Namara, Skills for Change

Henry Akanko, Hire Immigrants Ottawa

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

Daisy Quon, Immigrant Employment Council of BC

AVANT-PROPOS

Depuis des décennies, nous constatons que la croissance du marché du travail canadien provient de l'immigration. Nous pouvons également apprécier la richesse et le dynamisme que les immigrants apportent à des villes comme Toronto, où la moitié de la population est née à l'extérieur du Canada et 25 % sont des enfants d'immigrants. Le Canada est reconnu à l'échelle mondiale pour ses approches novatrices visant à valoriser la diversité des talents, pour sa mobilité sociale inégalée et pour ses efforts novateurs en vue de favoriser l'accès des immigrants et des réfugiés. Pourtant, malgré les éloges que nous suscitons à l'échelle internationale, nous savons que nous pouvons faire mieux sur ce plan. Nous constatons que les immigrants accueillis au Canada sur la base de notre analyse de leurs compétences peuvent encore être confrontés à des obstacles qui les empêchent d'utiliser ces qualifications. Nous savons que bon nombre de nos programmes de formation et d'emploi – en particulier la formation linguistique – ne produisent pas les résultats escomptés. Et nous savons aussi que les employeurs peuvent faire beaucoup plus pour créer des milieux de travail qui favorisent l'attraction et la rétention des nouveaux arrivants.

Ce numéro spécial de *Diversité canadienne* examine les questions fondamentales liées aux compétences et aux parcours d'emploi des nouveaux arrivants et des Canadiens racialisés, en particulier ceux qui sont les plus affectés par COVID-19.

Dirigés par une équipe de chercheurs de l'Institut de la diversité et alimentés par plus de vingt ateliers parrainés par le Centre des compétences futures lors de la Conférence Metropolis 2021, ces articles abordent les défis que nous devons relever si le Canada souhaite exploiter le talent des nouveaux arrivants et des personnes racialisées. Ces rapports exposent également des approches novatrices visant à remettre en question les idées conventionnelles afin de créer un écosystème de compétences et d'emploi plus efficace et plus inclusif.

Au centre des compétences du futur, nous avons pour mission d'aider les Canadiens à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour prospérer dans un monde du travail en constante évolution. Nous sommes toujours tournés vers l'avenir, nous collectons et communiquons des informations sur le marché du travail actuel et futur. Sur la base de ces informations, et en collaboration avec nos partenaires, nous évaluons et mesurons les approches novatrices en matière de développement des compétences et de formation afin de déterminer lesquelles fonctionnent.

Rejoignez-vous à nous pour explorer de nouvelles approches et tirer parti des données probantes et de l'expérience afin de créer un écosystème de compétences et d'emploi qui favorise la prospérité et l'inclusion sociale, afin que le Canada demeure l'une des destinations les plus intéressantes pour les plus brillants cerveaux du monde entier.

Pedro Barata

Directeur exécutif, Centre de compétences du futur

PRIVILÉGIER L'INNOVATION POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DES IMMIGRANTS

Le Canada est fier d'être une nation d'immigrants – environ 20 % des Canadiens sont nés à l'extérieur du pays et près de 40 % sont des enfants d'immigrants (Statistique Canada, 2017). Dans certaines des plus grandes villes du Canada, dont Toronto et Vancouver, la majorité de la population est née à l'extérieur du pays et est également racisée (Statistique Canada, 2019). Le gouvernement du Canada (2020) est tout à fait conscient du rôle important que joue l'immigration dans la croissance économique, et a fixé des objectifs d'immigration ambitieux visant à attirer des migrants qualifiés. À part nos programmes humanitaires visant les réfugiés, nous orientons nos systèmes pour attirer les meilleurs et les plus brillants du monde entier grâce à un système d'immigration qui récompense les compétences et l'éducation. Cependant, malgré le fait que la plupart des immigrants ont un meilleur niveau d'éducation que les demandeurs d'emploi et les employés nés au Canada, ils sont confrontés à des niveaux élevés de chômage et de sous-emploi : par exemple, en Ontario, seuls 20 % des ingénieurs formés à l'étranger travaillent dans leur domaine d'expertise (OSPE, 2015).

Face à la baisse du taux de natalité et au vieillissement de la population, le Canada a un besoin croissant de jeunes travailleurs qualifiés pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre. L'emploi de travailleurs immigrants hautement qualifiés est une voie potentielle pour résoudre ce problème. Cependant, selon Statistique Canada (2019), les immigrants et les personnes racisées, bien qu'ils soient des travailleurs qualifiés, ont des taux de chômage parmi les plus élevés. Ce décalage entre la présence de travailleurs qualifiés et un fort taux de chômage – également connu sous le nom de déficit de compétences – représente une force de frappe sous-utilisée. De nombreuses études ont fourni des preuves

« Les causes des problèmes de chômage et de sous-emploi se trouvent dans les divers obstacles auxquels ces groupes méritant l'équité sont confrontés, notamment la discrimination systémique et individuelle de la part des employeurs, la non-reconnaissance et la dévaluation des titres de compétences et de l'expérience professionnelle obtenus à l'extérieur du Canada, ainsi que le manque de familiarité des immigrants avec la culture professionnelle canadienne et le manque de réseaux sociaux. »

solides que les causes des problèmes de chômage et de sous-emploi se trouvent dans les divers obstacles auxquels ces groupes méritant l'équité sont confrontés, notamment la discrimination systémique et individuelle de la part des employeurs, la non-reconnaissance et la dévaluation des titres de compétences et de l'expérience professionnelle obtenus à l'extérieur du Canada, ainsi que le manque de familiarité des immigrants avec la culture professionnelle canadienne et le manque de réseaux sociaux (Ng et Gagnon, 2020; Guo, 2009; Kaushik et Drolet, 2018). Les obstacles existent à plusieurs niveaux – souvent, l'expérience et l'éducation internationales, bien qu'importantes pour l'entrée au Canada – ne sont pas reconnues sur le marché du travail canadien. Même lorsque les immigrants possèdent les qualifications reconnues, ceux dont le nom de famille a une consonance « étrangère » ont moins de chances d'être convoqués à des entretiens que ceux dont le nom a une consonance anglo-saxonne (Banerjee *et al.*, 2017).

Il y a peu de doute que les employeurs qui déplorent les pénuries de main-d'œuvre et de compétences font partie du problème et que des préjugés sont souvent intégrés dans les systèmes de recrutement, d'évaluation et de promotion des employés. En même temps, les employeurs citeront l'inadéquation entre les critères utilisés pour sélectionner les nouveaux arrivants et le manque d'attention portée aux besoins en matière de personnes de métier qualifiées et de travailleurs manuels. Les établissements postsecondaires font également partie du problème, quoique par ailleurs ils peuvent faire partie de la solution. Par exemple, alors que les programmes de transition sont conçus pour fournir aux immigrants l'expérience canadienne nécessaire pour progresser sur le marché du travail, ceux-ci donnent des résultats inégaux pour les nouveaux arrivants, souvent parce qu'ils ne sont pas adaptés aux besoins des employeurs (Sattler *et al.*, 2015).

Les organismes d'aide à l'établissement financés par le gouvernement affichent également des bilans inégaux. Par exemple, bien qu'il existe de nombreux organismes d'établissement financés par le gouvernement qui fournissent des services liés à l'emploi, il est prouvé qu'ils ont un engagement limité avec les employeurs, en particulier avec les petites et moyennes entreprises, qui fournissent pourtant la majorité des emplois du secteur privé au Canada (IECBC, 2012; Drolet *et al.*, 2014). En outre, moins d'un tiers des postulants principaux déclarent avoir recours à ces services (IRCC, 2017) et d'autres recherches ont suggéré que plus leur niveau d'éducation est élevé, moins ils sont satisfaits des services d'emploi de l'établissement (Diversity Institute & Region of Peel, 2009). Souvent, les modèles d'enseignement et d'apprentissage sont désuets et inefficaces. Par exemple, la formation en langue anglaise dans la province de l'Ontario a été critiquée par le vérificateur général: « nous avons constaté que seulement 33 % des apprenants d'anglais ayant reçu 800 heures d'enseignement ou plus ont avancé en moyenne d'un niveau d'après le standard linguistique canadien » (Vérificateur général de l'Ontario, 2017).

Un autre défi est la fragmentation et le manque de partage de l'information: « Les agences ne sont souvent pas au courant des projets pertinents au-delà de leurs frontières. L'absence de mécanisme de transfert agit comme un frein important à l'innovation au niveau de l'industrie... le secteur dispose déjà d'un moteur d'innovation sous la forme d'individus dotés de compétences et de créativité; ce qui lui manque, c'est une voie de transmission pour relier cette créativité à une stratégie d'apprentissage et de diffusion qui permettrait d'améliorer les performances du secteur » (CISSA, 2012).

« Il est nécessaire d'adopter une approche systémique fondée sur une analyse minutieuse des données désagrégées afin de comprendre où se situent les obstacles et les sources de friction. »

Actuellement, au Canada, l'écosystème des compétences et de l'emploi présente des défis en termes d'offres (demandeurs d'emploi), de demande (employeurs) et d'intermédiaires (prestataires de services). Il est nécessaire d'adopter une approche systémique fondée sur une analyse minutieuse des données désagrégées afin de comprendre où se situent les obstacles et les sources de friction. En d'autres termes, il existe des domaines dans lesquels les nouveaux arrivants et les Canadiens racisés ont besoin d'aide pour développer leurs compétences et leurs capacités, des domaines dans lesquels les employeurs doivent adopter des approches plus inclusives au lieu de rechercher des compétences aux mauvais endroits, et des domaines dans lesquels les prestataires de services doivent adopter des approches centrées sur l'employeur qui sont culturellement appropriées pour éviter de former des personnes pour des emplois qui n'existent pas. Les approches fondées sur des données probantes peuvent réduire les frictions et aider à élaborer des solutions plus responsables et plus rentables, mais la première étape consiste à reconnaître la nature complexe du problème et les différences nuancées auxquelles sont confrontés les différentes populations, secteurs, régions et tailles d'organisations.

« Il est difficile pour le secteur public de résoudre des problèmes complexes, car la reddition de comptes et la responsabilité sont ancrées dans des "silos verticaux aux objectifs étroits", au détriment de la collaboration horizontale. »

ADOPTER UNE APPROCHE ENTREPRENEURIALE POUR SOUTENIR L'INNOVATION

Les bureaucraties sont conçues pour conserver une stabilité et une certaine structure, et pour éviter les risques. Elles sont souvent préoccupées par la collecte de preuves et la réalisation d'analyses plutôt que par la mise en œuvre d'actions. Les bureaucraties sont également prédisposées à travailler de manière indépendante et autonome. Il est difficile pour le secteur public de résoudre des problèmes complexes, car la reddition de comptes et la responsabilité sont ancrées dans des « silos verticaux aux objectifs étroits », au détriment de la collaboration horizontale (Urban, 2018). Les preuves de la fragmentation du secteur apparaissent dans d'innombrables évaluations. Par exemple, le récent rapport de suivi du vérificateur général sur les services d'établissement et d'intégration fait état de progrès quasi nuls pour toutes les recommandations qui ont trait à l'amélioration de la coordination entre les ministères, y compris la première étape cruciale que représente l'amélioration des mécanismes de partage de l'information (Vérificateur général de l'Ontario, 2019).

Au cours des dernières années, de nouvelles approches novatrices visant à surmonter les obstacles et à défier les conventions ont vu le jour dans le but de répondre aux besoins des nouveaux arrivants et des réfugiés en matière de compétences et d'emploi. Le fait d'appliquer un modèle systémique à l'écosystème des compétences et de l'emploi nous a amenés à remettre en question des suppositions et à réfléchir à de nouvelles façons de combler les lacunes. De nouveaux modèles, de nouvelles technologies, de nouveaux partenaires et de nouvelles approches de financement ont créé de nouvelles opportunités.

L'une des innovations du Canada dans le secteur de l'immigration a été le développement, par exemple, du parrainage privé, qui est apparu en 1979-80 comme un moyen d'aider à la réinstallation des réfugiés indochinois. En combinant les ressources gouvernementales avec les soutiens fournis par des organisations communautaires et des particuliers, le pays a pu réinstaller plus de 60 000 réfugiés avec un taux de réussite élevé, dû en grande partie au fait que les parrains fournissaient un capital social ainsi qu'un capital financier pour faciliter le processus de recherche d'emploi (Lambert, 2017). Ce modèle a été utilisé à nouveau en 2017 lorsque le Canada s'est engagé à créer des voies d'accès pour les réfugiés syriens, mais le gouvernement a également instauré un large éventail d'innovations en matière de politiques et de services lui permettant de faire venir 26 000 réfugiés syriens au Canada en seulement 118 jours et 40 000 sur une période de deux ans (Hamilton *et al.*, 2020). « Il y a eu un changement dans la culture de planification, qui est passée du principe « est-ce que cela est conforme au programme/à la politique » au principe « comment pouvons-nous faire en sorte que cela se produise » (Hamilton *et al.*, 2020, p. 208). Dans *Leçons à tirer du parrainage privé de réfugiés*, nous explorons l'étude de cas du programme de parrainage privé *Lifelong Syria Challenge* de l'Université Ryerson comme un exemple d'innovation sociale efficace qui s'est concentré sur la levée des obstacles pour les parrains afin d'attirer des participants autres que les personnes habituelles.

« Les programmes qui sollicitent les employeurs dès le départ, comme les initiatives d'apprentissage intégré au travail, peuvent être mis à profit pour faciliter et établir des relations entre les organismes d'établissement et le secteur privé. »

Alors que les partenariats public-privé sont de plus en plus souvent formés pour optimiser la prestation de services, l'engagement du secteur privé dans la prestation de services d'établissement a été limité jusqu'à présent, même si les prestataires de services et les employeurs ont tout à gagner

d'une collaboration (Drolet *x.*, 2014). Les données suggèrent que les employeurs comprennent et acceptent l'analyse de rentabilité de l'embauche d'immigrants et considèrent le recrutement d'immigrants comme étant essentiel à la croissance de leur entreprise (IECBC, 2012). Les programmes qui sollicitent les employeurs dès le départ, comme les initiatives d'apprentissage intégré au travail, peuvent être mis à profit pour faciliter et établir des relations entre les organismes d'établissement et le secteur privé.

Bien que les organismes d'établissement dépendent pour la plupart du financement public, de nouveaux modèles d'organisations centrées sur les employeurs ont vu le jour ces dernières années – le Toronto Region Immigration Employer Council (TRIEC) a fait oeuvre de pionnier au moment de sa création en 2002 et a ensuite été reproduit à travers le pays. La table ronde employeurs-réfugiés est un autre exemple qui a placé les employeurs au centre du processus visant à intégrer les réfugiés syriens dans l'économie canadienne.

« Plutôt que de travailler de manière indépendante et en silos, l'entrepreneur consacre beaucoup de temps à la constitution d'équipes et à l'élargissement des réseaux. Les recherches montrent que ces liens humains sont le meilleur atout de l'entrepreneur et qu'ils sont essentiels à la réussite de ses projets. »

Le changement au niveau sectoriel et organisationnel est un processus de longue haleine. Il nécessite une attention particulière « au leadership, aux structures, aux systèmes de récompense, à la construction d'une culture plus tolérante au risque », (Cukier, 2016). Parallèlement, il existe de nombreux exemples d'innovation dans le secteur de l'établissement et au-delà. Une approche entrepreneuriale ne « vise pas la perfection, mais permet plutôt l'adoption rapide et la duplication de nouvelles stratégies » (Cukier, 2016). Les entrepreneurs se saisissent d'une opportunité et procèdent à des ajustements au fur et à mesure, sans perdre de vue l'objectif global. En effet, une approche entrepreneuriale privilégie l'impact plutôt que le rendement comme critère de réussite. Plutôt que de travailler de manière indépendante et en silos, l'entrepreneur consacre beaucoup de temps à la constitution d'équipes et à l'élargissement des réseaux. Les recherches montrent que ces liens humains sont le meilleur atout de l'entrepreneur et qu'ils sont essentiels à la réussite de ses projets (Deutsch, 2020). C'est la confluence de ces caractéristiques – être orienté vers les opportunités, l'action, l'impact, l'itération et la collaboration – qui crée un terrain fertile pour l'innovation (voir Figure 1).

FIGURE 1. APPROCHE ENTREPRENEURIALE VS APPROCHE BUREAUCRATIQUE TRADITIONNELLE

ENTREPRENEUR		MANAGER
Start with perception of an opportunity	←—————→	Start with ressources in hand (budget)
Bias toward action	←—————→	Bias toward analysis
Make adjustment as they go	←—————→	Formal structure
Build teams and informal networks	←—————→	Work independently and autonomously
Focus on impact	←—————→	Focus on traditional metrics

Source : adapté de Cukier. (2019). Developing Canada's Digital-Ready Public Service. Public Policy Forum. <https://ppforum.ca/publications/developing-canadas-digital-ready-public-service/>

REMETTRE EN QUESTION LES PRÉSUMPTIONS CONCERNANT LES COMPÉTENCES ET LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE

Bien qu'il existe une pléthore de programmes de formation professionnelle et de développement de carrière ciblant les nouveaux arrivants et les demandeurs d'emploi racisés, ceux-ci n'ont souvent pas pris en compte les besoins particuliers des personnes ayant subi des traumatismes intergénérationnels, le racisme et la discrimination, l'expérience d'un conflit ou du déplacement, l'immigration et la pauvreté. La recherche est sans équivoque : un seul modèle ne convient pas à tous et le point de départ des personnes ayant subi un traumatisme est sensiblement différent de celui des personnes bénéficiant de privilèges et de soutiens (Cukier *et al.*, à paraître). Les immigrants et les réfugiés sont plus susceptibles de vivre des expériences traumatisantes qui, associées à d'autres dimensions de leur expérience, peuvent façonner leurs interactions avec les institutions, l'éducation, la formation et la recherche d'emploi.

Dans *Orientation professionnelle tenant compte des traumatismes*, on explore l'impact des traumatismes individuels et systémiques sur l'emploi. Bien qu'il existe une littérature abondante sur le rôle des traumatismes en matière des soins de santé et de l'éducation offerts aux jeunes, les discussions sur l'effet des traumatismes sur l'éducation et le développement des compétences chez les adultes n'ont commencé à voir le jour que très récemment. Cet article explore les avantages des approches à la formation de compétences tenant compte des traumatismes, en particulier auprès des victimes de violence, des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale et des communautés autochtones vivant avec des traumatismes systémiques et intergénérationnels. En reconnaissant les expériences vécues par les étudiants dans le cadre de leur formation professionnelle, les approches

intégrant les traumatismes peuvent constituer un pas important vers la résolution des problèmes d'apprentissage et la réduction des disparités sur le marché du travail.

On observe une adhésion croissante à une approche plus axée sur la demande (c'est-à-dire centrée sur l'employeur) en matière de services d'établissement. Plutôt que de chercher à remettre à niveau le nouvel arrivant à la recherche d'un emploi, certains modèles plus récents et plus efficaces cherchent à impliquer les employeurs dans la conception des programmes et dans la prestation des services, en tant que participants actifs, partenaires ou clients. Dans *Stratégies axées sur les employeurs pour soutenir l'emploi des nouveaux arrivants*, nous explorons les différents rôles que jouent les employeurs pour soutenir l'intégration des nouveaux arrivants – notamment le développement des compétences, l'apprentissage intégré au travail et les programmes de mentorat.

Dans *L'entrepreneuriat comme voie d'intégration*, nous explorons les façons dont la formation en entrepreneuriat peut être mobilisée pour contribuer à la transition des immigrants arrivant au Canada. Les preuves montrent que les nouveaux arrivants sont portés à se lancer dans l'entrepreneuriat de manière plus importante et croissante que la population née au Canada (WEKH, 2020). En plus d'être une voie vers la réussite économique, l'entrepreneuriat permet aux immigrants d'acquérir diverses compétences importantes qui favorisent leur intégration globale dans la vie canadienne. Cette étude présente quatre programmes pilotes et en extrait les meilleures pratiques qui peuvent être étendues à l'ensemble du secteur de l'établissement, telles que le fait d'offrir un soutien intégral, un encadrement et des possibilités de réseautage, ainsi que l'accès au financement.

POUR DE NOMBREUX NOUVEAUX ARRIVANTS ET RÉFUGIÉS, L'ÉDUCATION EST LE GRAND ÉGALISATEUR

INVESTIR À LA SOURCE

Le système scolaire public du Canada a joué un rôle essentiel en soutenant l'intégration des jeunes nouvellement arrivés et en aidant d'autres groupes marginalisés à surmonter les obstacles qui nuisent à leur apprentissage. Le Canada a l'un des taux de mobilité sociale les plus élevés et l'accès à l'éducation publique est l'un des facteurs déterminants à cet égard. Pour de nombreux nouveaux arrivants et réfugiés, l'éducation est le grand égalisateur – par exemple, dans le Toronto District School Board, les immigrants ont tendance à obtenir de meilleurs résultats que les élèves nés au Canada, en partie en raison des attentes de leurs parents. Cependant, des obstacles persistent, en particulier pour certains élèves racisés et surtout ceux qui sont noirs (TDSB, 2017). La COVID-19 a encore exacerbé ces disparités, en perturbant les échanges en face à face dans la salle de classe, qui ont joué un rôle essentiel dans les processus de socialisation. Dans *Le tutorat pour la réussite scolaire*, nous explorons comment un programme de tutorat en ligne a facilité la collaboration entre les organisations communautaires et les universités pour répondre aux besoins des groupes mal desservis, dont celui des nouveaux arrivants. Ce programme a non seulement permis d'améliorer les résultats d'apprentissage des étudiants participants et de réduire le stress familial, mais le programme *Study Buddy* (Copain d'études) a accru la prise de conscience des inégalités au sein du système éducatif chez les candidats enseignants en début de carrière.

CONCLUSION

Ce numéro spécial présente quelques exemples récents de pratiques novatrices ainsi que de leur potentiel à lever les obstacles actuels à l'emploi rencontrés par les immigrants, en particulier ceux qui sont également racisés. L'accent est mis sur le pilotage au sein de l'écosystème des compétences et de l'emploi qui pose un défi à l'offre (demandeurs d'emploi), à la demande (employeurs) et aux intermédiaires (établissements postsecondaires, organismes de formation et d'établissement). La COVID-19 a démontré qu'il existe des possibilités de mener le processus de transformation si nous parvenons à tirer les leçons des nouvelles technologies et des nouveaux modèles et à résister à la tendance de croire que le statu quo est inévitable.

RÉFÉRENCES

- Auditor General of Ontario. (2017). Annual report 2017: Section 3.13: Settlement and integration services for newcomers. The Government of Ontario. <https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arbyyear/ar2017.html>
- Auditor General of Ontario. (2019). Annual report 2019: Follow-up report on audit recommendations. Section 1.13. Settlement and integration services for newcomers. <https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arbyyear/ar2019.html#volume4>
- Banerjee, R., Reitz, J. G., & Oreopoulos, P. (2017). *Do large employers treat racial minorities more fairly? A new analysis of Canadian field experiment data*. R. F. Harney Professorship and Program in Ethnic, Immigration and Pluralism Studies, Munk School of Global Affairs, University of Toronto.
- Boyd, M. & Cao, X. (2009). Immigrant language proficiency, earnings, and language policies. *Canadian Studies in Population*, 36 (1–2), 63. <https://doi.org/10.25336/P6NP62>
- Canadian Immigrant Settlement Sector Alliance (CISSA). (2012). Study of innovative and promising practices within the immigrant settlement sector. <http://www.cissa-acsei.org/cissa-acsei-publications/>
- Cukier, W. (2016). Creating a culture of innovation in the public sector. <https://www.linkedin.com/pulse/creating-culture-innovation-public-sector-wendy-cukier-1>
- Cukier, W. (Forthcoming). *Career Counselling: What do we know and not know?* Toronto: Ryerson University.
- Deutsch, W. (2020). The network is an entrepreneur's best asset. *Chicago Booth Review*. <https://review.chicagobooth.edu/entrepreneurship/2020/article/network-entrepreneur-s-best-asset>
- Diversity Institute & Region of Peel. (2009). Peel immigration labour market survey. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/PeelReport_2010.pdf
- Drolet, J., Sampson, T., Burstein, M., Smith, B., Gredling, A. & Romana Pasca, R. (2014). *The role of employers in bridging newcomers' absorption and integration in the Canadian labour market: A knowledge synthesis project*. Pathways to Prosperity Canada.
- Government of Canada. (2020). Government of Canada announces plan to support economic recovery through immigration. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2020/10/government-of-canada-announces-plan-to-support-economic-recovery-through-immigration.html>
- Grenier, G., & Xue, L. (2011). Canadian immigrants' access to a first job in their intended occupation. *Journal of International Migration and Integration*, 12(3), 275–303. <https://doi.org/10.1007/s12134-010-0159-z>

- Guo, S. (2009). Difference, Deficiency, and Devaluation: Non-recognition of Foreign Credentials for Immigrant Professionals in Canada. *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 22(1), 37–52.
- Hamilton, L. K., Veronis, L. & Walton-Roberts, M. (2020). *A national project: Syrian refugee resettlement in Canada*. McGill-Queen's University Press.
- Harrington, S., Cukier, W., Patterson, M. & McCallum, K. (2020). Technology-enabled innovations in the skills and employment system. Public Policy Forum, Diversity Institute, and Future Skills Centre. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/TechnologyEnabledInnovation-EN.pdf>
- Immigrant Employment Council of British Columbia (IECBC). (2012). BC employer consultation report: Recruiting and retaining immigrant talent. <https://iecbc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2012-BC-Employer-Consultation-Report.pdf>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada. (2010). Evaluation of the Language Instruction for Newcomers to Canada (LINC) program. <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/english/resources/evaluation/linc/2010/linc-eval.pdf>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2017). Evaluation of the settlement program. Evaluation Division. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/reports-statistics/evaluations/settlement-program.html>
- Kaushik, V., & Drolet, J. (2018). Settlement and integration needs of skilled immigrants in Canada. *Social Sciences* (Basel), 7(5), 76. <https://doi.org/10.3390/socsci7050076>
- Lambert, M. E. (2017). Canadian response to the “boat people” refugee crisis. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/canadian-response-to-boat-people-refugee-crisis>
- Ng, E. S., & Gagnon, S. (2020). Employment gaps and underemployment for racialized groups and immigrants in Canada: Current findings and future directions. Public Policy Forum, Diversity Institute, Future Skills Centre. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/EmploymentGaps-Immigrants-PPF-JAN2020-EN-Feb7.pdf>
- Ontario Society of Professional Engineers (OSPE). (2015). Crisis in Ontario's engineering labour market: Underemployment among Ontario's engineering-degree holders. Ontario Society of Professional Engineers. <https://www.ospe.on.ca/public/documents/advocacy/2015-crisis-in-engineering-labour-market.pdf>
- Sattler, P., Peters, J., Bourgeault, I. L., Esses, V., Neiterman, E., Dever, E., Gropper, R., Nielsen, C. & Kelland, J. (2015). Multiple Case Study Evaluation of Postsecondary Bridging Programs for Internationally Educated Health Professionals (pp. 1–34). The Higher Education Quality Council of Ontario Multiple Case Study Evaluation of Postsecondary Bridging Programs for Internationally Educated Health Professionals. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario.
- Statistics Canada. (2019). 2016 Census of Population. Statistics Canada Catalogue 98-400-X2016286. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-eng.cfm?TABID=2&Lang=E&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=1341679&GK=0&GRP=1&PID=110692&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2017&THEME=124&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0>
- Statistics Canada. (2017). Census Profile. 2016 Census. Statistics Canada Catalogue No. 98-316-X2016001. Ottawa. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=E>
- Urban, M.C. (2018). Abandoning silos: How innovative governments are collaborating horizontally to solve complex problems. https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/178_abandoning_silos.pdf
- TDSB. (2017). Enhancing Equity Task Force: Report and Recommendations. TDSB. [https://www.tdsb.on.ca/Leadership/Boardroom/Agenda-Minutes/Type/A?Folder=Agenda%2F20200610\(1\)&Filename=6.3.pdf](https://www.tdsb.on.ca/Leadership/Boardroom/Agenda-Minutes/Type/A?Folder=Agenda%2F20200610(1)&Filename=6.3.pdf)
- Women Entrepreneurship Knowledge Hub (WEKH). (2020). *The State of Women's Entrepreneurship in Canada 2020*. Toronto: Diversity Institute, Ryerson University. <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada/>

STRATÉGIES AXÉES SUR LES EMPLOYEURS POUR SOUTENIR L'EMPLOI DES NOUVEAUX ARRIVANTS

INTRODUCTION

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a décrit le Canada comme ayant « le système de migration de la main-d'œuvre qualifiée le plus élaboré et ancien » (OCDE, 2019). Le Canada est bien connu pour ses efforts visant à attirer des immigrants hautement qualifiés. Malheureusement, cette ambition ne s'accompagne pas d'un succès dans la valorisation des compétences de ces immigrants après leur arrivée. Par rapport à leurs homologues nés au Canada, les immigrants ayant fait des études universitaires sont deux fois plus susceptibles d'occuper un emploi qui n'exige pas plus qu'un diplôme d'études secondaires, et près de trois fois plus susceptibles de connaître une surqualification persistante au fil du temps (Statistique Canada, 2020). Et malgré la politique d'immigration accueillante du Canada, le sous-emploi est plus répandu chez les immigrants récents de ce pays que chez leurs pairs américains (42 % contre 29 %) (Lu & Hou, 2019).

Parallèlement, les entreprises canadiennes déclarent que l'incapacité à trouver et à retenir les bons talents constitue l'un des principaux obstacles à leur croissance (KPMG, 2020). L'inadéquation entre le niveau d'éducation et les résultats en matière d'emploi suggère que davantage d'efforts doivent être déployés dans le cadre du processus d'établissement afin de garantir que toutes les parties prenantes bénéficient de l'immigration.

Le sous-emploi et la « déqualification » des immigrants ne sont pas un problème nouveau. Une multitude d'obstacles

empêchent les immigrants d'obtenir un emploi significatif, tel que le manque de reconnaissance de l'éducation et de l'expérience internationales ainsi que la discrimination ouverte (Feenan et Madhany, 2021; Desjardins et Cornelson, 2011). Alors que les employeurs continuent de se plaindre des pénuries de main-d'œuvre et de compétences, ils sont souvent réticents à embaucher de nouveaux arrivants (Fang *et al.*, 2021). Comme l'a montré une étude, les candidats à l'emploi dont le nom de famille avait une « consonance étrangère » avaient 30 % moins de chances d'être rappelés pour des entretiens dans les grandes organisations, et encore moins fréquemment de chance d'être rappelés par les petites et moyennes entreprises (PME), où se trouve la majorité des emplois du secteur privé (Banerjee *et al.*, 2017). Les obstacles systémiques comprennent également le fait que la plupart des nouveaux arrivants ne disposent pas de contacts sociaux et professionnels (ou « liens faibles ») qui contribuent à faciliter les possibilités d'emploi (Ryan, 2011; Statistique Canada, 2011). Les recherches montrent que l'un des facteurs les plus importants qui améliore les chances des nouveaux arrivants sur le marché du travail est le fait d'avoir une expérience professionnelle canadienne (Statistique Canada, 2019a). Pourtant, il est notoirement difficile d'obtenir cette expérience initiale, car l'exigence d'une expérience professionnelle canadienne sert souvent de condition préalable à l'admissibilité, éliminant ainsi de nombreuses demandes d'immigration (Rudenko, 2021; Sakamoto et coll., 2010).

L'interaction de ces obstacles entraîne des résultats médiocres sur le marché du travail pour les immigrants (Ng & Gagnon, 2020). La situation est particulièrement prononcée pour

les femmes immigrantes et les groupes racisés. De tous les groupes d'immigrants, les immigrants nés en Afrique ont le taux d'emploi le plus faible, tandis que ceux originaires des Philippines et d'Europe connaissent les niveaux d'emploi les plus élevés (Yssaad & Fields, 2018). Les femmes immigrantes s'en sortent moins bien que les hommes immigrants et sont plus susceptibles d'occuper un emploi à temps partiel involontaire par rapport à leurs homologues nées au Canada (Ng & Gagnon, 2020 ; Hira-Friesen, 2017). La pandémie a exacerbé les problèmes et les risques existants, accentuant les disparités à long terme (Feenan & Madhany, 2021). Le moment est venu de faire le point sur les politiques et pratiques actuelles et d'envisager la mise en œuvre d'approches alternatives qui pourraient être plus efficaces pour soutenir la transition des nouveaux arrivants vers le marché du travail. En même temps, il est prouvé qu'une fois que les employeurs ont acquis une expérience en matière d'embauche d'immigrants, ils sont très susceptibles de continuer à les embaucher (Fang *et al.*, 2021).

SERVICES D'EMPLOI SOUTENANT LES NOUVEAUX ARRIVANTS

De multiples études montrent que la question de l'emploi est généralement la première priorité des nouveaux arrivants (Murphy, 2010). Non seulement il offre une voie vers l'indépendance économique, mais l'emploi est lié au sentiment d'estime de soi et d'appartenance. Il a été démontré que le chômage et le sous-emploi, ainsi que la discrimination, sapent la santé mentale et physique des immigrants (Dean et Wilson, 2009 ; Szaflarski et Bauldry, 2019). Selon une évaluation des services d'établissement, les programmes liés à l'emploi ont l'impact positif le plus répandu sur les nouveaux arrivants, contribuant à plusieurs résultats qui vont au-delà de l'acquisition de connaissances sur l'environnement de travail canadien, tels que l'acquisition et l'utilisation accrues de compétences linguistiques, ainsi que le soutien à l'intégration globale dans la société canadienne grâce à une meilleure compréhension de la vie et de la culture canadiennes (IRCC, 2017).

Les priorités et le financement du gouvernement ayant changé, les organismes d'établissement et les organisations communautaires ont fait évoluer leurs services pour soutenir l'orientation professionnelle, la formation et les programmes liés à l'emploi. Cependant, l'impact de ces services est inégal. Non seulement il est prouvé que de nombreux nouveaux arrivants ne se prévalent pas de ces services (IRCC, 2017), mais les recherches suggèrent également que plus les nouveaux arrivants sont instruits, moins ils sont satisfaits des services fournis. Par exemple, une étude explorant les expériences des immigrants dans la région de Peel a révélé que seulement 25 % des immigrants très instruits étaient satisfaits des services gouvernementaux liés à l'emploi, contre 34 % des immigrants ayant un diplôme d'études secondaires ou moins (Diversity

Institute & Region of Peel, 2009). Les nouveaux arrivants instruits trouvent que les curricula sont dépassés et ne sont pas pertinents pour leur profession et, par conséquent, ne sont pas équipés pour répondre à leurs besoins spécialisés. Les établissements postsecondaires, en particulier les collèges, offrent également de nombreux programmes destinés aux nouveaux arrivants, notamment des programmes de transition pour les professions réglementées et non réglementées, mais les résultats de ces programmes sont également inégaux (Sattler *et al.*, 2015 ; Hathiyan, 2017).

Les perspectives des employeurs sur les services disponibles sont également mitigées. Par exemple, une étude menée par l'Immigrant Employer Council of BC (IECBC) (2012) a révélé que si les employeurs comprenaient l'intérêt d'embaucher des immigrants, ils étaient frustrés par les processus et la fragmentation des services et des prestataires de services, faisant état de confusion et d'un faible niveau de sensibilisation. Les PME en particulier ont des ressources et une patience limitées pour explorer le système à la recherche d'informations et de services pertinents, ainsi que pour travailler avec de multiples prestataires de services (IECBC, 2012). Des recherches plus récentes ont également indiqué que beaucoup sont frustrés par les processus visant à obtenir les talents dont ils ont besoin en raison des priorités et des politiques d'immigration. Par exemple, alors que les métiers spécialisés sont en pénurie, le système de points ne leur donne pas la priorité (RBC, 2021).

Cependant, certains programmes ont donné des résultats encourageants. De nombreux intervenants au Canada considèrent que les programmes de formation relais sont très efficaces pour faciliter l'intégration des immigrants au marché du travail (Gouvernement du Canada, 2015 ; Ontario Council of Agencies Serving Immigrants, 2017). Un rapport du vérificateur général de l'Ontario de l'époque (2017) a identifié les programmes de formation relais comme l'un des services les plus fructueux pour les nouveaux arrivants, soulignant que 71 % des participants ayant terminé ces programmes ont obtenu un emploi dans leur domaine ou dans un domaine connexe. Plusieurs programmes de formation relais sont disponibles à travers le Canada et couvrent un éventail de professions, comme la Qualification en pharmacie offerte par l'Université de Montréal, le programme de formation relais pour les professionnels de la comptabilité formés à l'étranger offert dans le cadre d'un partenariat entre le CPAC, l'Université Ryerson et le Collège Seneca, ainsi que Chartered Professional Accounts Ontario, le Engineering and Technology Upgrading Program offert par la Calgary Catholic Immigration Society, et bien d'autres.

PRATIQUES PROMETTEUSES

De nouveaux intermédiaires et plateformes axés sur les employeurs ont vu le jour afin de créer des parcours d'emploi

significatifs pour les nouveaux arrivants. Certaines grandes entreprises du secteur privé ont investi dans des programmes ciblés pour recruter, intégrer et retenir les talents immigrés (Kukushkin & Watt, 2009). Il existe des organisations telles que Magnet qui proposent des solutions technologiques pour favoriser la diversité dans l'embauche en s'associant à des organisations d'aide aux immigrants et à des employeurs. Et de nombreux organismes tels que les conseils régionaux pour l'emploi des immigrants (IEC), entre autres, ont été créés au cours des deux dernières décennies pour soutenir les nouveaux arrivants par le biais d'une approche centrée sur l'employeur.

Le premier IEC (le Toronto Region Immigrant Employment Council ou TRIEC) a été fondé en 2003 en tant qu'initiative régionale et multisectorielle chargée de résoudre le problème du sous-emploi des immigrants. En raison de ses résultats impressionnants, des initiatives similaires ont depuis été établies à travers le pays, à Vancouver, Ottawa, Calgary, London, Niagara, Edmonton et Halifax. Travaillant ensemble, ces conseils offrent une gamme de services comprenant des évaluations avant l'arrivée, des formations axées sur l'emploi, des salons de l'emploi, des hackathons et des services de placement. Chaque conseil pour l'emploi des immigrés (IEC) est unique et dispose de l'autonomie nécessaire pour déterminer le modèle qui convient à la ville qu'il dessert. Ainsi, les employeurs occupent des rôles différents selon l'IEC. Certains IEC traitent les employeurs comme des clients, d'autres les engagent comme des partenaires dans la conception et la mise en œuvre des programmes, tandis que d'autres encore les impliquent comme des participants actifs (par exemple, en servant de mentors).

Dans les lignes qui suivent, nous examinerons plusieurs pratiques prometteuses qui impliquent les employeurs à divers degrés. En particulier, nous examinons comment les employeurs ont été mis à contribution pour créer des ressources plus efficaces en matière de développement des compétences, leur engagement dans des programmes d'apprentissage intégré au travail et de mentorat, ainsi que le rôle des plateformes novatrices de jumelage d'emplois avec les employeurs pour faciliter l'emploi des nouveaux arrivants.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les programmes de formation professionnelle dans le secteur de l'établissement ont traditionnellement été axés sur l'offre (au service des demandeurs d'emploi) et préoccupés par le renforcement des capacités des nouveaux arrivants à réintégrer le marché du travail canadien, avec un engagement limité des experts de l'industrie. Par conséquent, de nombreux programmes n'ont qu'une valeur limitée dans la préparation des nouveaux arrivants aux besoins du marché du travail et de nombreux programmes n'ont pas l'évaluation rigoureuse nécessaire pour comprendre ce qui fonctionne pour qui.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les nouveaux arrivants les plus scolarisés sont moins satisfaits du soutien qu'ils reçoivent. Depuis quelques années, on comprend de mieux en mieux que les programmes visant à soutenir les transitions vers l'emploi doivent commencer par une mise en exergue des besoins des employeurs. Cela implique de comprendre la demande et les professions ou secteurs spécifiques aux compétences, de cultiver des relations avec les employeurs et les experts en ressources humaines, ainsi que de concevoir et d'offrir un programme d'études qui réponde aux besoins exprimés. En même temps, cependant, il est reconnu que les employeurs doivent s'attaquer aux préjugés qui sont souvent ancrés dans la manière dont ils définissent les besoins et, en particulier, les qualifications et l'expérience requises.

Il existe de nombreux exemples de programmes innovants axés sur les employeurs. En voici quelques-uns :

PROGRAMME ASCEND (APPLIED SKILLS CURRICULUM TO EMPLOYER NEWCOMER DEVELOPMENT)

Développé par l'Immigrant Employment Council of British Columbia (IECBC) en collaboration avec des employeurs canadiens, le programme ASCEND est un programme de préparation à l'emploi axé sur la demande, qui offre une formation essentielle aux compétences non techniques par le biais de modules interactifs en ligne ainsi que d'ateliers virtuels et en personne. Depuis son lancement, le programme ASCEND a déjà été offert à 155 nouveaux arrivants qualifiés dans 17 cohortes dans les provinces de la Colombie-Britannique et de l'Ontario et devrait bientôt être étendu à l'Alberta et à la Saskatchewan avec des résultats prometteurs.

«L'apprentissage interactif d'ASCEND m'a permis d'acquérir d'immenses connaissances, notamment sur les attentes des responsables du recrutement. Il m'a également aidé à affiner la façon dont je me présente dans un nouveau pays et à comprendre la culture d'entreprise. Le programme m'a donné confiance en moi.»
– Participant au programme ASCEND (ASCEND, 2020)

LE PROGRAMME FAST (FACILITATING ACCESS TO SKILLS)

Le programme FAST est une approche de développement des compétences à double objectif, qui vise à mieux préparer les immigrants à entrer sur le marché du travail tout en aidant les employeurs canadiens à trouver des talents qualifiés. Le programme FAST offre une évaluation des compétences propres à chaque profession et une formation pour combler les lacunes afin de doter les nouveaux immigrants et les immigrants admis de compétences culturelles et techniques conformes aux normes de l'industrie. La clé du succès du programme réside dans les connaissances sectorielles fournies par des partenaires industriels tels que BioTalent Canada et

le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC).

Le programme a pris de l'ampleur depuis son lancement au début de 2019 en raison des premiers résultats impressionnants : deux tiers des clients ont trouvé un emploi dans leur domaine dans le premier mois de leur arrivée au Canada, et le programme a reçu un taux de satisfaction de 90 % de la part des participants (Future Skills Centre, 2021). Au départ, FAST a servi des clients dans 68 professions dans les secteurs des métiers spécialisés, de la biotechnologie, des sciences de la vie et des technologies de l'information, mais il s'est depuis étendu aux secteurs de la comptabilité, du tourisme, de l'hôtellerie et des soins de santé. Bien que FAST soit dirigé par l'IECBC, les programmes offerts dépassent les frontières de la Colombie-Britannique grâce à des partenariats avec d'autres organismes d'aide aux immigrants tels que l'Immigrant Services Association of Nova Scotia (ISANS), ACCES Employment Ontario, Success Skills Centre Manitoba et le Toronto Regional Immigrant Employment Council (TRIEC).

PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE INTÉGRÉ AU TRAVAIL (AIT)

L'apprentissage intégré au travail est de plus en plus reconnu comme étant une pratique pédagogique clé pour améliorer les résultats d'apprentissage et l'employabilité des étudiants et diplômés universitaires. En fusionnant les études universitaires et l'expérience réelle sur le lieu de travail, l'AIT offre la possibilité de combiner théorie et pratique, ce qui permet d'approfondir les connaissances des apprenants et de développer leurs compétences professionnelles. L'AIT présente également de nombreux avantages pour les employeurs, puisqu'il leur permet de recruter des employés enthousiastes qui apportent des perspectives nouvelles sur le lieu de travail, tout en offrant aux employés existants la possibilité de développer des compétences critiques en matière de mentorat et de gestion. En s'orientant vers l'AIT et en s'éloignant de la formation traditionnelle en classe, les immigrants peuvent acquérir l'expérience de travail canadienne qui constitue souvent une condition préalable à l'emploi. L'expansion des modèles d'AIT pour les nouveaux arrivants (y compris ceux qui ont déjà obtenu des diplômes internationaux) a donné des résultats encourageants.

PROGRAMME FÉDÉRAL DE STAGES POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS (PFSNA)

Le programme PFSNA a été lancé par IRCC en 2010 pour offrir des possibilités d'AIT aux nouveaux arrivants. Il offre aux nouveaux arrivants admissibles, la possibilité d'acquérir une précieuse expérience de travail temporaire et des possibilités de formation auprès d'organismes fédéraux, provinciaux et municipaux canadiens. Offert en partenariat avec des organismes d'aide aux immigrants, le programme PFSNA

couvre un éventail de disciplines et de domaines, notamment l'administration, le soutien et la gestion de projets, la politique et la recherche, et l'informatique. Il est conçu pour améliorer la compréhension qu'ont les nouveaux arrivants des processus d'embauche et de la culture du milieu de travail canadien, ainsi que pour leur donner l'occasion d'élargir leurs réseaux professionnels (Gouvernement du Canada, 2021).

Le programme est passé de 71 à 830 stagiaires dans 50 ministères. La majorité des gestionnaires d'embauche (89 %) ont eu une expérience positive du programme et étaient favorables à la réembauche des participants. De nombreux gestionnaires (65 %) ont constaté que les stagiaires nouveaux arrivants amélioreraient la productivité et la créativité en milieu de travail (Embauche immigrants Ottawa, s.d.). Bien que d'autres obstacles empêchent les non-citoyens de se joindre à la fonction publique fédérale, ce programme leur a permis d'acquérir une expérience qui permet à certains d'entre eux de faire la transition vers des emplois dans le secteur public et à d'autres d'obtenir un emploi ailleurs après avoir acquis une expérience canadienne.

PROGRAMME DE CERTIFICATION *ADVANCED DIGITAL AND PROFESSIONAL TRAINING (ADAPT)-PEGASYSTEMS*

Le programme *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT)* vise à combler le déficit d'emploi des diplômés récents. Le programme a été développé par le Diversity Institute de l'Université Ryerson en 2014 et est exécuté en partenariat avec TECHNATION avec le soutien du Future Skills Centre. ADaPT offre aux participants plus de 70 heures de formation intensive sur les compétences les plus demandées ainsi que des placements professionnels pour mettre les apprenants en relation avec des opportunités d'emploi rémunéré. Environ 80 % des participants appartiennent à un ou plusieurs groupes en quête d'équité. Depuis 2014, ADaPT a contribué à la transition de plus de 900 diplômés de l'enseignement postsecondaire vers des carrières intéressantes, tout en fournissant aux employeurs des talents pour répondre à la demande aiguë de compétences. Le succès du modèle est évident dans le taux de placement moyen d'ADaPT : plus de 90 % des participants ont été placés depuis l'existence du programme (Diversity Institute, 2021).

S'inspirant du modèle d'ADaPT, le programme de certification Pegasystems a été créé pour préparer les travailleurs formés à l'étranger à devenir des architectes de systèmes certifiés Pega, dotant ainsi les nouveaux immigrants d'une certification canadienne reconnue et de compétences commercialisables recherchées par les employeurs. Les discussions initiales ont porté sur la possibilité d'intégrer la formation Pega au programme d'informatique officiel de l'Université Ryerson, mais de nombreux obstacles ont empêché que cela se fasse à court terme – les révisions de programmes d'études ont de longs délais d'approbation. En collaboration avec Pegasystems Inc. et Cognizant, un important intégrateur de systèmes

informatiques, le Diversity Institute a facilité la mise en place d'un programme intensif de quatre semaines, sans frais, pour une cohorte de 16 nouveaux arrivants ayant des qualifications en technologie et qui avaient des difficultés à transférer leurs compétences sur le marché du travail canadien. Ceux qui ont réussi l'examen de certification ont été mis directement en contact avec des partenaires d'embauche potentiels. Sur les 14 participants qui ont réussi l'examen, 12 ont reçu une offre d'emploi (2 sont retournés aux études) (Diversity Institute, 2021). L'engagement précoce des employeurs a été déterminant pour le succès du programme : les participants ont été sélectionnés et approuvés par des partenaires d'embauche potentiels avant d'être admis au programme.

PROGRAMMES DE MENTORAT

Le mentorat est une intervention peu coûteuse qui fonctionne. La recherche montre que les programmes de mentorat peuvent augmenter la représentation des minorités au niveau de la direction de 9 à 24 % (contre -2 % à 18 % avec d'autres interventions en matière de diversité) et améliorer les taux de promotion et de rétention des groupes marginalisés de 15 à 38 % (par rapport aux employés non mentorés) (Conby & Kelly, 2016). L'intégration des nouveaux arrivants dans une communauté et une organisation nécessite un investissement en temps, des encouragements, une assistance, des conseils et des retours d'information – tout ce que peut fournir un programme de mentorat bien conçu. En travaillant avec les employeurs, les organisations d'aide aux immigrants peuvent tirer parti de la bonne expertise pour servir de mentors. Les mentors ont également l'occasion d'améliorer leurs compétences en matière de leadership et d'encadrement, de développer des compétences en communication interculturelle et de mieux comprendre les compétences et l'expérience des immigrants.

PARTENARIAT DE MENTORAT AVEC LE TORONTO REGION IMMIGRANT EMPLOYMENT COUNCIL (TRIEC)

Le programme de partenariat de mentorat est l'un des programmes les plus anciens et les plus établis du TRIEC qui met en relation des immigrants récents avec des professionnels établis qui travaillent dans leur domaine dans la région du Grand Toronto (GTA).

Depuis son lancement en 2004, le programme a facilité plus de 22 000 jumelages de mentorat et a établi des partenariats avec plus de 40 organisations communautaires et employeurs tels que Accenture, Banque de Montréal, Starbucks, TELUS, Manulife, et bien d'autres couvrant différents secteurs. Une évaluation récente du programme (TRIEC, 2020) montre des résultats impressionnants pour les nouveaux arrivants :

- Les participants au programme ont 2,45 fois plus de

chances de trouver un emploi de bonne qualité ;

- 85 % des personnes employées après le programme occupent un emploi permanent et à temps plein ;
- Les participants au programme sont 4 fois plus susceptibles d'élargir leurs réseaux ; et
- Plus de 80 % des participants ont déclaré s'être mieux préparés aux processus de candidature et d'entretien.

Les employeurs ont également bénéficié du programme. Plus de 80 % des mentors ont amélioré leur capacité à communiquer avec des collègues de cultures différentes et près de 70 % ont eu davantage confiance dans leur capacité à encadrer et à guider les autres. En plus de les aider à remplir leurs objectifs de responsabilité sociale, les programmes de mentorat sont considérés par les employeurs comme une opportunité d'attirer des talents divers.

PLATEFORMES DE JUMELAGE D'EMPLOIS

Ces dernières années, un certain nombre de plateformes visant à mettre en relation les demandeurs d'emploi et les employeurs ont vu le jour – Glassdoor, LinkedIn et Switch sont des exemples de telles applications. Bien que ces plateformes puissent signaler aux demandeurs d'emploi les opportunités qui correspondent à leurs compétences et à leur expérience, les demandeurs d'emploi doivent toujours passer par des processus de recrutement généralement traditionnels où ils seront soumis à des préjugés implicites qui désavantagent les groupes marginalisés et sous-représentés. Heureusement, de nouvelles plateformes ont été créées, qui exploitent la technologie de rapprochement intelligent, les données et les analyses pour soutenir des stratégies de recrutement sans préjugés.

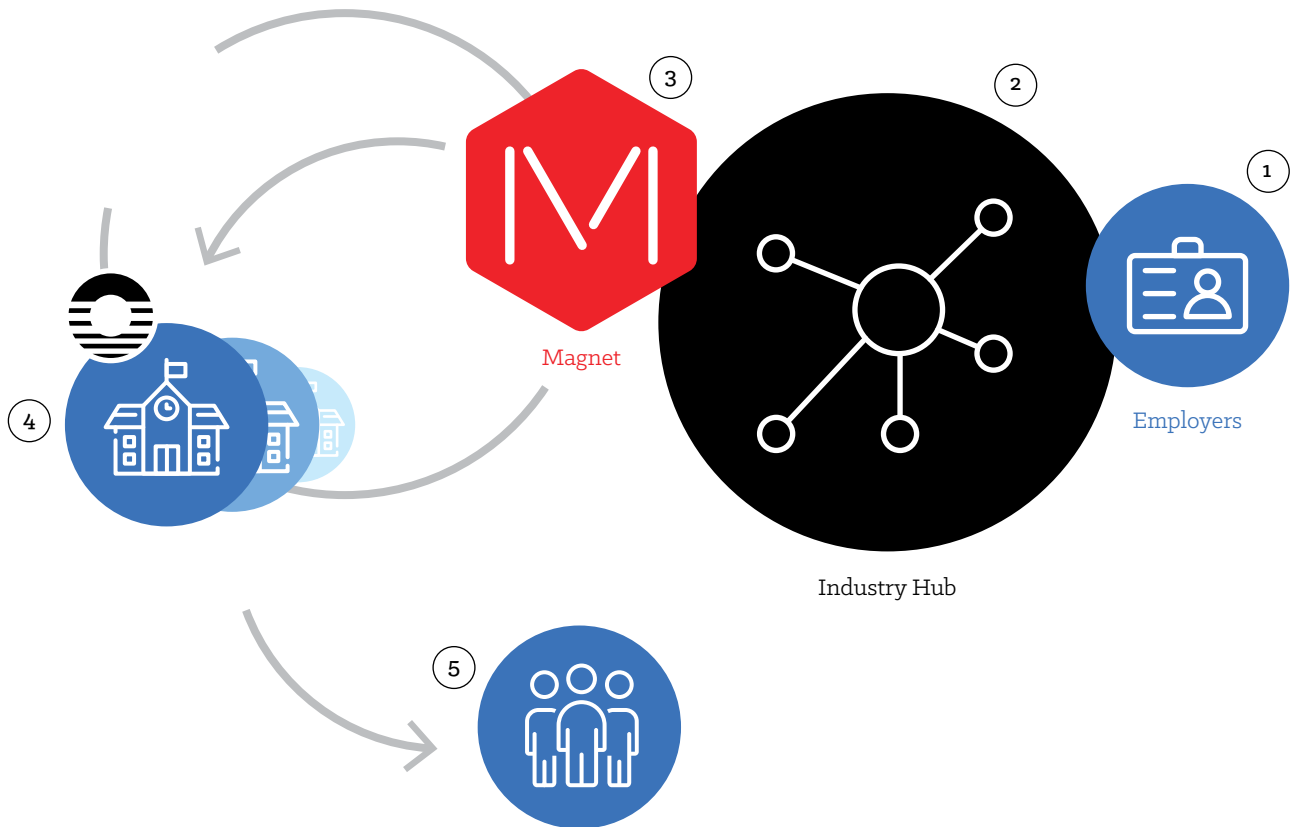
MAGNET

Magnet a été co-fondé en 2014 par l'Université Ryerson et la Chambre de commerce de l'Ontario. Il offre une capacité de jumelage à 383 organisations partenaires, dont 57 chambres de commerce, ainsi qu'à 32 000 autres employeurs, 170 000 demandeurs d'emploi et plus d'un million d'étudiants postsecondaires. Alimenté par l'intelligence artificielle, Magnet permet un ciblage précis en fonction des compétences, et ses fonctions de suivi de la diversité permettent aux employeurs de cibler des groupes sous-représentés spécifiques, une priorité croissante pour beaucoup. En outre, Magnet peut être une « marque blanche » pour les fournisseurs locaux, ce qui leur permet de bénéficier à la fois d'avantages d'échelle et d'un contrôle décentralisé et local. Une nouvelle plateforme, par exemple, est créée spécifiquement pour faciliter l'emploi

des 40 000 réfugiés afghans qui devraient arriver dans les prochaines années. Magnet est l'hôte de HireImmigrants.ca, développé en collaboration avec le Global Diversity Exchange

en 2016 en tant que programme du Diversity Institute offrant une série d'outils pour soutenir l'amélioration des opportunités pour les nouveaux arrivants, dont beaucoup sont racisés.

FIGURE 1.



CONCLUSION

Il est essentiel, pour la réussite économique du pays, d'offrir des voies plus efficaces pour l'intégration de la main-d'œuvre immigrée. La question est de savoir comment concevoir et mettre en œuvre des programmes plus axés sur la demande et sur les employeurs, qui maximisent les avantages pour toutes les parties prenantes.

Malheureusement, l'efficacité des programmes d'établissement est entravée par le manque d'appropriation du secteur et d'engagement des employeurs. S'il est louable que les IECs aient mis en place des organes consultatifs d'employeurs pour informer la conception et l'exécution des programmes, dans de nombreux cas, l'engagement des employeurs ne va pas assez loin. Dans de nombreux programmes, les employeurs sont visiblement absents lorsqu'il s'agit de la co-certification des programmes, de la co-délivrance et de la prise d'engagements

tangibles et concrets pour obtenir des résultats (comme accepter d'embaucher un certain pourcentage de diplômés de la cohorte).

Un engagement plus actif des employeurs dans le processus d'intégration n'est pas seulement bénéfique pour les nouveaux arrivants, mais les employeurs ont un intérêt substantiel à embaucher et à valoriser les travailleurs immigrés. En mettant en valeur certains exemples innovants qui existent déjà, nous espérons inspirer une plus grande adaptation de ces pratiques qui ont un impact.

REFERENCES

- Applied Skills Curriculum to Employer Newcomer Development (ASCEND). (2020). ASCEND Participant feedback. Immigrant Employment Council of British Columbia. <https://ascendemployment.com/news/ascend-participant-feedback/>
- Auditor General of Ontario. (2017). Annual report 2017: Section 3.13: Settlement and integration services for newcomers. The Government of Ontario. <https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arbyyear/ar2017.html>
- Banerjee, R., Reitz, J., & Oreopoulos, P. (2017). Do large employers treat racialized minorities more fairly? A new analysis of Canadian field experimental data. <https://munkschool.utoronto.ca/wp-content/uploads/2017/01/Which-employers-discriminate-Banerjee-Reitz-Oreopoulos-January-2017.pdf>
- Conboy, K. & Kelly, C. (2016). What evidence is there that mentoring works to retain and promote employees, especially diverse employees, within a single company? Cornell University. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74541>
- Dean, J. A. & Wilson, K. (2009). "Education? It is irrelevant to my job now. It makes me very depressed.": Exploring the health impacts of under/unemployment among highly skilled recent immigrants in Canada. *Ethnicity & Health*, 14(2), 185–204. <https://doi.org/10.1080/13557850802227049>
- Desjardins, D. & Cornelson, K. (2011). Immigrant labour market outcomes in Canada: The benefits of addressing wage and employment gaps. RBC Economics. <http://www.rbc.com/newsroom/pdf/1219-2011-immigration.pdf>
- Diversity Institute & Region of Peel. (2009). Peel immigration labour market survey. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/PeelReport_2010.pdf
- Diversity Institute. (2021). ADaPT Aggregate Report [Unpublished work]. Diversity Institute.
- Fang, T., Zhu, J. & Wells, A.D. Employer attitudes toward hiring newcomers and international students in the Atlantic provinces. Memorial University. https://www.mun.ca/harriscentre/ACOA_Immigration_Fang.pdf
- Feenan, K. & Madhany, S. (2021). Immigration and the success of Canada's post-pandemic economy. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/immigration-and-the-success-of-canada-s-post-pandemic-economy/>
- Future Skills Centre. (2021). FAST: Facilitating Access to Skilled Talent. Future Skills Centre. <https://fsc-ccf.ca/projects/facilitating-access-to-skilled-talent-fast/>
- Government of Canada. (2015). Survival to success: Transforming immigrant outcomes. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/foreign-credential-recognition/consultations.html>
- Government of Canada. (2021). Federal Internship for Newcomers Program: About the program. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/new-immigrants/prepare-life-canada/prepare-work/federal-internship.html>
- Hathiyani, A. (2017). A bridge to where?: An Analysis of the Effectiveness of the Bridging Programs for Internationally Trained Professionals in Toronto. University of Toronto TSpace Repository. <https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/78986>
- Hira-Friesen, P. (2017). The effect of labour market characteristics on Canadian immigrant employment in precarious work, 2006–2012. *Canadian Journal of Urban Research*, 26(1), 1–15.
- Hire Immigrants Ottawa. (n.d.). The Federal Internship for Newcomers (FIN) program: Opening doors for newcomers in the public sector. Hire Immigrants. http://www.hireimmigrantsottawa.ca/employer_spotlight/federal-internship-for-newcomers/
- Immigrant Employment Council of BC. (2012). BC employer consultation report: Recruiting and retaining immigrant talent. <https://iecbc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2012-BC-Employer-Consultation-Report.pdf>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2017). Evaluation of the settlement program. Evaluation Division. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/reports-statistics/evaluations/settlement-program.html>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2021). Settlement Outcomes. <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/documents/pdf/english/corporate/publications-manuals/settlement-outcomes-highlights-report-2021.pdf>
- V. & Watt, D. (2009). Effective practices for attracting, integrating, and retaining immigrants in Canadian workplaces. Conference Board of Canada. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=3278>
- KPMG. (2020). KPMG CEO outlook. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2020/09/ceo-outlook-2020-en.pdf>
- Lu, Y. & Hou, F. (2019). Over-education among university-educated immigrants in Canada and the United States. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019022-eng.htm>

Murphy, J. (2010). The settlement and integration needs of immigrants: A literature review. The Ottawa Local Immigration Partnership. <http://olip-plio.ca/knowledge-base/wp-content/uploads/2013/03/Olip-Review-of-Literature-Final-EN.pdf>

Ng, E. S., & Gagnon, S. (2020). Employment gaps and underemployment for racialized groups and immigrants in Canada: Current findings and future directions. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/EmploymentGaps-Immigrants-PPF-JAN2020-EN-Feb7.pdf>

Ontario Council of Agencies Serving Immigrants. (2017). What are bridging programs for internationally-trained professionals and tradespeople? <https://settlement.org/ontario/employment/plan-my-career/job-skills-training/what-are-bridging-programs-for-internationally-trained-professionals-and-tradespeople/>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Recruiting immigrant workers: Canada 2019. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/4ababood-en>

Royal Bank of Canada (RBC). (2021). Powering up: Preparing Canada's skilled trades for a post-pandemic economy. Royal Bank of Canada. <https://thoughtleadership.rbc.com/powering-up-preparing-canadas-skilled-trades-for-a-post-pandemic-economy/>

Rudenko, M. (2021). Canadian experience' and other barriers to immigrants' labour market integration: Qualitative evidence of newcomers from the former Soviet Union.

Ryan, L. (2011). Migrant's social networks and weak ties: Accessing resources and constructing relationships post-migration. *The Sociological Review* (Keele), 59(4), 707–724. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2011.02030.x>

Sakamoto, I., Chin, M. & Young, M. (2010). "Canadian experience," employment challenges, and skilled immigrants: A close look through "tacit knowledge." *Canadian Social Work*, 12, 145–51.

PARCOURS DE CARRIÈRE TENANT COMPTE DES TRAUMATISMES

INTRODUCTION

La recherche montre qu'une proportion importante d'adultes canadiens ont subi un traumatisme au cours de leur vie (Joshi *et al.*, 2021; Kealy et Lee, 2018). Par exemple, dans une étude récente, 45 000 Canadiens (61,6%) ont déclaré avoir été exposés à au moins une « expérience négative de l'enfance » traumatisante (ACE) et 35,6% ont déclaré avoir été exposés à deux ou plus (Joshi *et al.*, 2021).

Le terme « traumatisme » comprend à la fois les formes individuelles et collectives, ce qui inclut les traumatismes systémiques et historiques. Au Canada, les traumatismes collectifs sont disproportionnellement vécus par les communautés racisées et autochtones (Allan et Smylie, 2015; McKenzie, 2017; Poole *et al.*, 2017) ainsi que par les migrants et les réfugiés, avec environ 40% des immigrants provenant de pays en guerre et traversant un traumatisme social, ayant eux-mêmes été exposés à des événements traumatisants (Rousseau *et al.*, 2011). Alors que de nombreuses personnes exposées à des événements traumatiques guériront après avoir atteint un lieu sûr, pour certaines, il y a des impacts négatifs durables sur le développement psychologique et social (Aguilar & Halseth, 2015; De La Rue & Ortega, 2019; Nestel, 2012).

Les traumatismes individuels et collectifs créent des défis supplémentaires pour naviguer les opportunités d'éducation et de formation, mais aussi pour naviguer le marché du travail, en particulier pour les communautés marginalisées – qui subissent des niveaux élevés de traumatisme, tout en rencontrant également des obstacles systémiques à l'emploi (Aguilar & Halseth, 2015; Cukier, à paraître; Hyland-Russell & Groen, 2011). Malheureusement, il y a actuellement une

« Ces traumatismes individuels et collectifs créent des défis supplémentaires pour naviguer les opportunités d'éducation et de formation, mais aussi pour naviguer le marché du travail, en particulier pour les communautés marginalisées – qui subissent des niveaux élevés de traumatisme, tout en rencontrant également des obstacles systémiques à l'emploi. »

pénurie de recherche sur la façon de développer des services qui tiennent compte des traumatismes afin d'améliorer le parcours de carrière des travailleurs canadiens, ce que nous nous efforçons de changer.

L'IMPACT DES TRAUMATISMES SUR L'ÉDUCATION DES ADULTES

Alors que le traumatisme a été exploré dans les milieux de soins de santé (Anderson, 2019) ainsi que dans l'éducation des jeunes (Davidson, 2017; Levi, 2019), ses effets sur l'éducation et la formation des adultes commencent seulement à être compris. Par conséquent, de nombreux employeurs et prestataires de formation se sentent « mal équipés pour faire face directement aux traumatismes » (Skiba, 2020).

La recherche sur les traumatismes est importante pour améliorer la trajectoire des apprenants adultes au Canada. Leurs difficultés en matière d'éducation peuvent inclure des traumatismes non résolus qui peuvent entraîner « de

profondes barrières comportementales et une peur intériorisée d'apprendre » (Davidson, 2017; Hyland-Russell & Groen, 2011). Par exemple, les expériences négatives de l'enfance peuvent entraîner des changements physiologiques dans un cerveau encore en développement, entraînant des pertes cognitives et des changements de comportement (Burke *et al.*, 2011; Skiba, 2020; Streeck-Fischer et van der Kolk, 2000; van der Kolk, 2003).

Dans une étude sur les apprenants postsecondaires, Hoch *et al.* (2015) (tel que cité dans Davidson, 2017) ont identifié plusieurs caractéristiques propres aux élèves vivant avec un traumatisme, notamment :

- Difficulté à se concentrer, à assister aux cours, à retenir et à se rappeler;
- Tendance à manquer beaucoup de cours;
- Défis liés à la régulation émotionnelle;
- Peur de prendre des risques;
- Anxiété à propos des délais, des examens, du travail de groupe ou de la prise de parole en public;
- Colère, impuissance ou dissociation en cas de stress;
- Retrait et isolement;
- Implication dans des relations malsaines.

INIQUITÉ RÉSULTANT D'UN TRAUMATISME SYSTÉMIQUE ET HISTORIQUE

Lors de la création d'un programme de cheminement de carrière qui tienne compte des traumatismes, il est essentiel d'inclure des considérations sur les traumatismes systémiques et historiques, qui affectent certains segments de la population plus que d'autres.

« Aborder les traumatismes systémiques implique de reconnaître que les impacts négatifs ne sont pas ressentis de la même manière dans tous les segments de la société. Les membres des populations déplacées et marginalisées, y compris les personnes noires et racisées, les peuples autochtones, les femmes, les immigrants et les réfugiés, ont souvent subi de multiples traumatismes au cours de leur vie. »

Le « traumatisme systémique » peut être défini comme l'impact des institutions et des cultures qui contribuent à un traumatisme généralisé, en tenant également compte des « caractéristiques contextuelles des environnements et des institutions qui provoquent un traumatisme, le maintiennent et ont un impact sur les réponses post-traumatiques » (Goldsmith *et al.*, 2014). Aborder les traumatismes systémiques implique de reconnaître que les impacts négatifs ne sont pas ressentis de la même manière dans tous les segments de la société. Les membres des populations déplacées et marginalisées, y compris les personnes noires et racisées, les peuples autochtones, les femmes, les immigrants et les réfugiés, ont souvent subi de multiples traumatismes au cours de leur vie (Aguiar et Halseth, 2015; Cukier, à paraître; De La Rue et Ortega, 2019; Lévi, 2019).

Pour remédier à cette iniquité, l'Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI) étend sa définition du traumatisme au-delà de l'individu, en avançant un concept systémique de traumatisme qui intègre des principes décoloniaux, antiracistes et anti-oppressifs (OCASI, 2018). Les apprenants adultes qui sont des immigrants d'autres pays, en particulier ceux qui ont fait face à une migration forcée, font face à des défis uniques liés au traumatisme systémique (Davidson, 2017; Dessoff, 2011). La recherche montre comment les nouveaux arrivants sont confrontés à des obstacles majeurs qui entravent la réussite des expériences d'apprentissage, notamment : « le stress post-traumatique et un sentiment de peur permanent... de longs processus bureaucratiques, la désintégration de l'unité familiale, des difficultés financières, des déménagements fréquents et une désorientation culturelle drastique » (Levi, 2019). Une étude récente a estimé que la prévalence du trouble de stress post-traumatique clinique chez les réfugiés est d'environ 9 % et, bien qu'il aille souvent de pair avec la dépression, il a généralement un pronostic favorable, en particulier avec des traitements psychologiques culturellement adaptés (Rousseau *et al.*, 2011). L'étude recommande une approche progressive pour les réfugiés axée sur l'apport d'un soutien familial et social pratique afin de créer un sentiment de sécurité, notant que les professionnels de la santé doivent être conscients que l'exposition à des événements traumatisants est probable chez les immigrants et les réfugiés nouvellement arrivés.

Le « traumatisme historique » est une forme de traumatisme systémique qui continue d'affecter des populations spécifiques sur de longues périodes. Autrement dit, le traumatisme historique est la « blessure émotionnelle et psychologique cumulative à travers les générations, y compris la durée de vie, qui émane d'un traumatisme collectif massif » (BC Provincial Mental Health and Substance Use Planning Council, 2013). Les groupes de personnes qui ont subi un « traumatisme de masse – colonialisme, esclavage, guerre, génocide – présentent une prévalence plus élevée de maladie, même plusieurs générations après que le traumatisme initial se soit produit » (Sotero, 2006). Au Canada, les traumatismes

historiques ont touché de manière disproportionnée les communautés autochtones, en raison de la colonisation, des pensionnats et de la « rafle des années 60 », parmi d'autres formes d'oppression (Poole, 2017).

CONCEVOIR DES ESPACES CULTURELLEMENT SÛRS

Pour tenir compte des effets omniprésents des traumatismes systémiques, les pratiques culturellement sûres visent à réduire les déséquilibres de pouvoir qui persistent dans la société, tout en se concentrant également sur les idéaux individuels de respect et d'autodétermination.

Défini à la fin des années 1990 par Irihapeti Ramsden – une infirmière maorie d'Aotearoa (également connue sous le nom de Nouvelle-Zélande) – un cadre « culturellement sûr » est un cadre dans lequel une personne « éprouve une sécurité spirituelle, sociale, émotionnelle et physique... Il s'agit de respect partagé, de sens partagé, de connaissances et d'expériences partagées, d'apprentissage, de vivre et de travailler ensemble avec dignité et une écoute véritable » (Ramsden, 2002).

Les espaces culturellement sûrs au Canada reconnaissent que les différentes populations qui vivent sur cette terre, y compris les nouveaux immigrants (Ng et Gagnon, 2020), les Noirs et les personnes racisées (Diversity Institute, 2019; Environics Institute *et al.*, 2017), les peuples autochtones (Aguiar et Halseth, 2015; OCDE, 2018) et les personnes handicapées (Morris *et al.*, 2018; Tompa *et al.*, 2020) – ont des besoins et des modes de pensée différents, ce qui affectera la pertinence et l'efficacité des programmes de formation professionnelle.

À ce titre, des représentants de différentes communautés devraient être présents au niveau de la direction des nouveaux programmes d'éducation et de formation; pour s'assurer que leurs points de vue soient reflétés dans les programmes, ainsi que dans la prise de décision au plus haut niveau (Terare, 2019). Cela démontre un respect pour de multiples formes de connaissances dans la conception de politiques et de pratiques (Poole *et al.*, 2017).

ÉTABLIR DES APPROCHES QUI TIENNENT COMPTE DES TRAUMATISMES ET DE LA VIOLENCE

Les soins sensibles aux traumatismes (SST) est un modèle établi par Harris et Fallot (2001), qui consacre cinq principes directeurs pour les services: la sécurité, la fiabilité, le choix, la collaboration et l'autonomisation. Le Ontario Council of Agencies Serving Immigrants a élaboré des lignes directrices pour faire progresser ce sentiment de collaboration – appelées Approches Informées par le Traumatisme et la Violence ou

Trauma and Violence Informed Approaches (TVIA) (OCASI, 2018) – qui reconnaissent les liens entre diverses formes de violence, de traumatisme et de conséquences négatives sur la vie. OCASI vise à soutenir de nouvelles voies pour les soins personnels, la résilience et le renforcement de la communauté à travers les quatre principes de TVIA:

1. **Pratique généraliste:** établir des «précautions universelles en cas de traumatisme» pour fournir un soutien positif à toutes les personnes, en reconnaissant que tout le monde peut faire face à un traumatisme invisible.
2. **Prévenir la re/traumatisation:** avoir pour mandat «ne pas nuire» comme base de toutes les politiques et pratiques.
3. **Favoriser la sécurité:** s'engager à créer et à assurer la sécurité émotionnelle, physique, psychologique, interpersonnelle, sociale, culturelle et systémique pour toutes les personnes.
4. **Croissance continue et renforcement de la communauté:** intégrer une approche basée sur les forces et favoriser les opportunités de choix, de collaboration et de connexion.

Un autre exemple est les orientations sur les approches culturellement appropriées qui tiennent compte des traumatismes pour les lieux de travail élaboré par l'Association des femmes autochtones du Canada (2019). Le rapport souligne l'importance des Aînés dans les organisations comptant des employés autochtones, car ils fournissent un soutien spirituel et émotionnel en plus d'apporter une connaissance du territoire, de la culture et des cérémonies au travail. En comprenant le traumatisme intergénérationnel autochtone et ses impacts actuels, les Aînés ont la capacité de sympathiser avec, de reconnaître et de valider le traumatisme que la personne a subi.

Le Manitoba Trauma Information and Education Centre (2017) a également élaboré des ressources qui peuvent contribuer à un cheminement de carrière qui tienne compte des traumatismes, sous la forme d'une auto-évaluation organisationnelle et d'une boîte à outils qui décrit les étapes et les processus pour devenir une organisation qui tienne compte des traumatismes. La boîte à outils est structurée autour de quatre critères: les mandats généraux des politiques et programmes (y compris un énoncé de politique clairement rédigé, des pratiques fondées sur des données probantes, un style de leadership, etc.); les pratiques d'embauche (formation générale de sensibilisation aux traumatismes, y compris d'inclure un contenu relatif aux traumatismes dans la description de poste, etc.); politiques et procédures (par exemple, politiques visant à minimiser les retraumatisations); et le suivi et l'évaluation.

Aux États-Unis, la Substance Abuse and Mental Health Services Administration du Department of Health and Human Services (SAMHSA), le ministère de la santé américain, est un chef de file reconnu dans ce domaine. Dans le but d'aider les systèmes à mieux tenir compte des traumatismes, SAMHSA a élaboré des directives pour une approche organisationnelle qui tient compte des traumatismes, s'appuyant sur le modèle originel de Harris et Fallot. Ces conseils sont organisés autour de dix domaines pour la mise en œuvre et le maintien d'une approche tenant compte des traumatismes au sein d'une organisation, notamment :

- gouvernance et encadrement ;
- stratégie ;
- environnement physique ;
- engagement et implication ;
- collaboration intersectorielle ;
- services de dépistage, d'évaluation et de traitement ;
- formation et développement de la main-d'œuvre ;
- suivi du progrès et assurance qualité ;
- financement ;
- évaluation (SAMHSA, 2014).

ÉTUDE DE CAS : PLAN DE RÉHABILITATION DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION (CIRP)

Fondé dans les années 1980, le CIRP est l'un des premiers exemples au Canada de pratiques tenant compte des traumatismes, établissant des ressources de traitement de la toxicomanie pour l'industrie de la construction syndiquée. Le programme a continuellement évolué et s'est élargi au cours des 35 dernières années, offrant des services de santé mentale en milieu de travail fondés sur des données à jour sur la toxicomanie.

Le CIRP est passé à 40 000 membres en 2021. Sa principale offre de services est le conseil en traumatologie aux travailleurs, tout en éduquant activement les employeurs sur la façon d'être des alliés en matière de santé mentale. En formant la direction et les pairs à utiliser un langage non stigmatisant, le CIRP établit des espaces sûrs pour les travailleurs tout en sensibilisant activement aux effets néfastes de « l'étiquetage négatif » sur le rétablissement.

« Mon rétablissement a de bons et de mauvais jours. Quelle que soit le point de départ, chacune de mes séances de thérapie améliore ma journée et me donne les outils pour demain. » – Client CIRP

Lorsqu'il aborde les employeurs au sujet de méthodes tenant compte des traumatismes, le CIRP recommande de commencer au niveau le plus élémentaire avec la direction, qui peut n'avoir aucune expérience préalable de politiques inclusives.

En demandant à des évaluateurs externes, tels que des professionnels de la santé et des chercheurs universitaires, d'effectuer des évaluations sur place des procédures de l'entreprise, les employeurs peuvent commencer le processus de mise à jour de leurs pratiques afin qu'elles deviennent informées par les traumatismes.

ÉTUDE DE CAS : PROGRAMMES DE THÉRAPIE PAR LE TRAVAIL POUR LES SURVIVANTS DE TRAUMATISMES, D'ABUS ET/OU DE VIOLENCE

Les programmes de thérapie par le travail, comme l'initiative *The Way Out* de la Fondation canadienne des femmes, sont un autre exemple de soutien professionnel tenant compte des traumatismes. En plus de fournir une formation professionnelle, les programmes de travail thérapeutique offrent un soutien social et émotionnel aux survivants de traumatismes et aux personnes qui éprouvent des problèmes de santé mentale persistants. Ainsi, non seulement les participants acquièrent des compétences qui augmentent leur capacité à obtenir et à conserver un emploi significatif, mais ils développent également le sentiment d'avoir un but précis, et de la normalité.

L'un des principaux objectifs de « The Way Out » est de renforcer la confiance en soi et l'indépendance des survivants d'un traumatisme. Le programme offre un service sans obstacle aux femmes et aux personnes LGBTQ2S+. Il fournit aux participants des compétences et des stratégies pour s'adapter à de nouvelles expériences de travail, qui s'appuient sur leurs forces et avance à leur propre rythme. Cet environnement favorable et stimulant pose les bases de la guérison et permet aux survivants de reprendre en main leur vie après un traumatisme, des abus et/ou de la violence.

ÉTUDE DE CAS : PROGRAMMES DE COMPÉTENCES ESSENTIELLES ET DE PRÉPARATION À L'EMPLOI POUR LES APPRENANTS AUTOCHTONES

Imagination FX est une organisation autochtone basée en Colombie-Britannique qui se spécialise dans le leadership, le coaching et le développement organisationnel. Bon nombre de leurs projets sont mis en œuvre dans le cadre de relations tripartites et se concentrent sur la prestation de programmes de compétences essentielles et de préparation à l'emploi aux participants autochtones. Un élément important de ces programmes est que l'évaluation initiale des participants comprend une évaluation de leurs forces ainsi que des défis auxquels ils font face, tout en tenant compte de leurs traumatismes passés et présents. L'évaluation tient compte des défis tels que l'accès au transport et à la garde d'enfants, l'expérience personnelle ou l'expérience de la famille dans

les pensionnats, la toxicomanie et les activités criminelles. L'itinéraire du programme est conçu pour fournir des compétences et des activités qui répondent aux trois principaux défis identifiés par la cohorte, y compris des soutiens holistiques pour la toxicomanie, le deuil et la santé mentale.

APPROCHES AUX CHEMINEMENTS DE CARRIÈRE QUI TIENNENT COMPTE DES TRAUMATISMES

En nous appuyant sur les recherches effectuées sur les traumatismes ainsi que sur notre compréhension de la manière dont ils affectent différentes populations et individus, nous proposons d'appliquer une approche qui tienne compte des traumatismes pour soutenir divers groupes tout au long du processus de cheminement de carrière.

L'objectif d'un cheminement de carrière qui tienne compte des traumatismes est de comprendre que différentes personnes commencent à des points de départ différents et ont besoin de différents niveaux de soutien tout au long de leur cheminement vers l'emploi et l'avancement. En adaptant le modèle d'Escobari (Figure 1), Cukier (à paraître) propose que nous reconnaissons que les différentes étapes de parcours vers l'emploi – l'entrée de l'utilisateur (la décision de poursuivre un emploi ou une carrière), la construction de l'auto-efficacité, la navigation du système de carrière et d'emploi, surmonter les obstacles économiques et sociaux (qui sont souvent négligés), l'accès à l'enseignement et au contenu, la sécurisation de l'emploi et le maintien du soutien et de

l'avancement – peuvent tous être vécus différemment par les personnes souffrant des effets d'un traumatisme.

Pour beaucoup, le fait même de prendre la décision d'essayer de faire progresser leurs études ou d'assurer une carrière peut être accablant. L'auto-efficacité peut être compromise et des efforts importants peuvent être nécessaires pour renforcer la confiance et soutenir activement la capacité à être persistant et résilient face aux obstacles. Les expériences de discrimination systémique produisent des relations différentes avec les institutions et découragent les gens d'essayer de faire progresser leur carrière. Par exemple, alors que plus de 90 % des jeunes noirs aimeraient fréquenter l'université, plus de 40 % des élèves noirs ne postulent pas dans un établissement postsecondaire (Diversity Institute, 2021). De plus, la réponse à l'échec ou au rejet d'une candidature à une opportunité d'éducation ou à un emploi peut être très différente pour quelqu'un qui a vécu un traumatisme. Les plus vulnérables de notre société sont les plus susceptibles d'avoir subi un traumatisme et sont les moins susceptibles d'avoir les ressources nécessaires pour faire face à son impact. Même les approches envers la conception et la prestation des programmes éducatifs et les processus de recrutement doivent en tenir compte.

CONCLUSION

Dans un marché du travail qui évolue rapidement, les opportunités pour acquérir de nouvelles compétences doivent être accessibles à tous les apprenants adultes. Un point de départ important pour construire un tel marché du travail inclusif est le développement d'une meilleure compréhension de l'étendue

FIGURE 1. THE END-TO-END RESKILLING JOURNEY



Source : Adapté de Escobari, M. Seyal, I. Meaney, M. (nd) Réalisme à propos de la reconversion : améliorer les perspectives de carrière des travailleurs américains à bas salaires. Brookings. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/11/Realism-about-Reskilling_Brookings_Overview-FOR-WEB.pdf. Page 13.

des traumatismes, y compris les traumatismes intergénérationnels, affectant certaines populations. Il existe des exemples d'approches tenant compte des traumatismes dans le travail avec les communautés autochtones, le travail avec les victimes de violence, et le travail avec les populations immigrantes et réfugiées et leurs enfants. Cependant, il faut accorder plus d'attention et de recherche à l'impact des traumatismes sur les populations racisées et en particulier noires, car elles sont plus susceptibles d'avoir été victimes de racisme et d'avoir été exposées à la violence. Les façons dont les couches d'identité interagissent ne sont pas non plus bien comprises ni généralement prises en compte dans la conception et la prestation de l'orientation professionnelle, du développement et de l'utilisation des compétences.

« En mettant l'accent sur la croissance personnelle et l'acquisition de compétences grâce à une approche "basée sur les forces", plutôt que sur la gestion des symptômes, les pratiques qui tiennent compte des traumatismes peuvent favoriser une véritable collaboration entre employeurs, prestataires de formation et travailleurs. »

Pour remédier aux disparités dans les résultats sur le marché du travail vécus par les personnes autochtones, racisées et autres personnes défavorisées par rapport aux autres groupes de la société canadienne, il faut agir pour lutter contre les traumatismes collectifs et la discrimination à travers le Canada. Les progrès dans les parcours de carrière nécessitent un changement fondamental dans la façon dont les prestataires de formation comprennent les effets des traumatismes systémiques et historiques sur les apprenants adultes. En mettant l'accent sur la croissance personnelle et l'acquisition de compétences grâce à une approche « basée sur les forces », plutôt que sur la gestion des symptômes, les pratiques tenant compte des traumatismes peuvent favoriser une véritable collaboration entre employeurs, prestataires de formation et travailleurs.

Les chefs d'entreprise au Canada peuvent également intervenir en créant un sentiment de responsabilité partagée pour la sécurité physique, sociale, culturelle et émotionnelle de tous les travailleurs. Cela se traduira par des avantages significatifs pour entreprises et employés : minimiser le risque de re-traumatisation individuelle et collective, tout en générant des retours sur investissement en termes d'augmentation de la productivité, de la diversité du lieu de travail et de la participation communautaire.

REFERENCES

Aguilar, W. & Halseth, R. (2015). *Aboriginal Peoples and Historical Trauma: The Process of Intergenerational Transmission*. Prince George: National Collaborating Centre for Indigenous Health.

Allan, B. & Smylie, J. (2015). *First Peoples, second-class treatment: The role of racism in the health and well-being of Indigenous peoples in Canada*. Toronto: The Wellesley Institute.

Anderson, C. (2019). *Building Equitable, Culturally Safe & Trauma-Informed Health Care: Mending A Broken System*. (Master's Dissertation, Social Work, University of Regina).

BC Provincial Mental Health and Substance Use Planning Council. (2013). *Trauma-Informed Practice Guide*. Retrieved from https://bcewh.bc.ca/wp-content/uploads/2012/05/2013_TIP-Guide.pdf

Burke, N. J., Hellman, J. L., Scott, B. G., Weems, C. F. & Carrion, V. G. (2011). The impact of adverse childhood experiences on an urban pediatric population. *Child Abuse & Neglect*, 35(6), 408-413.

Cukier, W. (Forthcoming). *Career Counselling: What do we know and not know?* Toronto: Ryerson University.

Davidson, S. (2017). *Trauma-informed practices for postsecondary education: A guide*. Portland: Education Northwest.

De La Rue, L., & Ortega, L. (2019). Intersectional Trauma-Responsive Care: A Framework for Humanizing Care for Justice Involved Girls and Women of Color. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 28(4), 1-16.

Dessoff, A. (2011). Supporting international students from countries dealing with trauma. *International Educator*, 20(2), 52-55.

Diversity Institute. (2021). Deepening the divide: Black student experience during the pandemic. <https://www.ryerson.ca/diversity/news-events/2021/03/deepening-the-divide-black-student-experience-during-the-pandemic/>

Diversity Institute. (2019). *Social mobility of immigrants to Peel region*. Diversity Institute, Ryerson University. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/social_mobility_of_immigrants_to_peel_region/

Enviroincs Institute, Diversity Institute, United Way of Greater Toronto and York Region, YMCA of Greater Toronto & Augustine, J. (2017). *The Black Experience Project in the GTA: Overview Report*. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/black-experience-project-gta/>

- Escobari, M. Seyal, I. Meaney, M. (n.d.) Realism About Reskilling: Upgrading the career prospects of America's low-wage workers. Brookings. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/11/Realism-about-Reskilling_Brookings_Overview-FOR-WEB.pdf
- Goldsmith, R. E., Martin, C. G. & Smith, C. P. (2014). Systemic Trauma. *Journal of Trauma & Disassociation*, 2, 117–132.
- Harris, M. & Fallot, R. (Eds.). (2001). *New directions for mental health services: Using trauma theory to design service systems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hoch, A., Stewart, D., Webb, K., & Wyandt-Hiebert, M. A. (2015, May). *Trauma-informed care on a college campus*. Presentation at the annual meeting of the American College Health Association, Orlando, FL.
- Hyland-Russell, T. & Groen, J. (2011). Marginalized Non-Traditional Adult Learners: Beyond Economics. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 24(1), 61–79.
- Joshi, D., Raina, P., Tonmyr, L., MacMillan, H. L. & Gonzalez, A. (2021). Prevalence of adverse childhood experiences among individuals aged 45 to 85 years: A cross-sectional analysis of the Canadian Longitudinal Study on Aging. *CMAJ Open*, 9(1), E158–E166.
- Kealy, D. & Lee, E. (2018). Childhood trauma among adult clients in Canadian community mental health services: Toward a trauma-informed approach. *International Journal of Mental Health*, 4, 284–297.
- Levi, T. K. (2019). Preparing Pre-service Teachers to Support Children With Refugee Experiences. *Alberta Journal of Research*, 65(4), 285–304.
- Manitoba Trauma Information and Education Centre. (2017). Organizational Self-Assessment. <http://traumainformed.ca/traumainformedorganizationssystem/organizationalselfassessment/>
- McKenzie, K. (2017). *Rethinking the Definition of Institutional Racism*. Toronto: The Wellesley Institute.
- Morris, S., Fawcett, G., Brisebois, L., & Hughes, J. (2018). *A demographic, employment and income profile of Canadians with disabilities aged 15 years and over, 2017*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2018002-eng.htm>
- Native Women's Association of Canada. (2019). Trauma Informed and Culturally Appropriate Approaches in the Workplace. <https://www.nwac.ca/wp-content/uploads/2019/04/web-Trauma-Informed-Culturally-Appropriate-Approaches-in-the-Workplace-Final.pdf>
- Nestel, S. (2012). *Colour Coded Health Care: The Impact of Race and Racism on Canadians' Health*. Toronto: The Wellesley Institute.
- Ng, E. S., & Gagnon, S. (2020). *Employment Gaps and Underemployment for Racialized Groups and Immigrants in Canada*. Diversity Institute, Future Skills Centre, Ryerson University. Retrieved from <https://fsc-ccf.ca/research/employment-gaps-and-underemployment-for-racialized-groups-and-immigrants-in-canada/>
- Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI). (2018). OCASI Guidelines on Trauma and Violence Informed Approaches for Agencies Serving Immigrants and Refugees. <https://ocasi.org/sites/default/files/tvia-guide-english-online.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Indigenous Employment and Skills Strategies in Canada* (OECD Reviews on Local Job Creation). OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications/indigenous-employment-and-skills-strategies-in-canada-9789264300477-en.htm>
- Poole, M., Talbot, C., & Nathoo, T. (2017). *Healing Families, Helping Systems: A Trauma-Informed Practice Guide for Working with Children, Youth and Families*. Victoria: BC Ministry of Children and Family Development.
- Ramasubramanian, S., Riewestahl, E., & Landmark, S. (2021). The trauma-informed equity-minded asset-based model (TEAM): The six r's for social justice-oriented educators. *Journal of Media Literacy Education*, 13(2). <https://doi.org/10.23860/JMLE-2021-13-2-3>
- Ramsden, I. (2002). *Cultural safety and nursing education in Aotearoa and Te Waipounamu*. (Doctoral Dissertation, Victoria University of Wellington).
- Rousseau, C., Pottie, K., Thombs B.D., Munoz, M. & Jurcik, T. (2011). Appendix 11: Post-traumatic stress disorder: evidence review for newly arriving immigrants and refugees. Canadian Collaboration for Immigrant and Refugee Health. https://multiculturalmentalhealth.ca/wp-content/uploads/2019/07/2011_CCIRH_imm-ptsd.pdf
- Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). (2014). SAMHSA's Concept of Trauma and Guidance for a Trauma-Informed Approach. https://ncsacw.samhsa.gov/userfiles/files/SAMHSA_Trauma.pdf
- Skiba, R. (2020). Applications of Trauma Informed Approaches in Vocational Education and Training. *Creative Education*, 11, 488–499.
- Sotero, M. M. (2006). A Conceptual Model of Historical Trauma: Implications for Public Health Practice and Research. *Journal of Health Disparities Research and Practice*, 1(1), 93–108.
- Streeck-Fischer, A. & van der Kolk, B. A. (2000). Down Will Come Baby, Cradle and All: Diagnostic and Therapeutic Implications of Chronic Trauma on Child Development. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 34(6), 903–918.

Terare, M. (2019). Transforming classrooms: Developing culturally safe learning environments. In D. Baines, B. Bennett, S. Goodwin & M. Rawsthorne (Eds.), *Working Across Difference: Social Work, Social Policy and Social Justice* (pp. 26–38). London: Red Globe Press.

Tompa, E., Scott, H., Trevithick, S. & Bhattacharyya, S. (2006). Precarious employment and people with disabilities. In L. F. Vosko (Ed.), *Precarious employment: Understanding labour market insecurity in Canada* (pp. 90–114). McGill-Queen's University Press.

van der Kolk, B.A. (2003). The Neurobiology of Childhood Trauma and Abuse. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics*, 12(2), 293–317.

LE TUTORAT POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE

INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 a eu de profondes répercussions sur l'éducation. À compter d'avril 2020, plus de 90 % des élèves dans le monde ont connu des fermetures d'écoles en raison de la pandémie (*The Economist*, 2021). Dans de nombreux pays du monde, les mesures de santé publique ont obligé les élèves à apprendre à distance pour la première fois.

L'apprentissage à distance a créé des défis imprévus pour les élèves canadiens du primaire et du secondaire. Dans une enquête menée auprès de familles ontariennes, Santé mentale pour enfants Ontario (CMHO) a constaté que plus de la moitié des parents ont déclaré que la santé mentale de leur enfant s'était détériorée pendant la pandémie, avec des changements de comportement inquiétants, notamment une humeur et une personnalité négatives, ainsi que des troubles du sommeil (CMHO, 2020; Radomski *et al.*, 2020). Les effets négatifs des fermetures d'écoles ont été plus importants pour les jeunes Canadiens ayant des problèmes de santé mentale préexistants, ainsi que pour les élèves qui font face à des obstacles systémiques à l'éducation (CMHO, 2020; Environics Institute, 2021).

Pour diverses raisons – de l'accès inégal à Internet et à la technologie, aux différences importantes dans leurs niveaux de compétences numériques – le passage à l'apprentissage à distance a des implications importantes sur l'inégalité entre étudiants (Dorn *et al.*, 2020; Middleton, 2021).

Pour soutenir les élèves pendant cette période difficile, de nombreuses organisations en Ontario se sont réunies pour collaborer à de nouvelles initiatives de soutien scolaire telles que des programmes de tutorat. Cet article explique comment les programmes de tutorat – définis comme des programmes qui offrent une attention plus personnalisée aux élèves au sein de petits groupes et de séances individuelles – peuvent, en tenant compte des besoins des élèves marginalisés, améliorer le bien-être et réduire les inégalités dans l'éducation.

OBSTACLES À L'ÉDUCATION POUR LES ÉLÈVES MARGINALISÉS

Même avant la pandémie, des obstacles systémiques créaient des difficultés pour les élèves marginalisés et, par extension, entravaient la réussite de leurs communautés.

La recherche révèle que de nombreux jeunes racisés font face de manière disproportionnée à des obstacles à l'éducation (Cameron, 2019; TDSB, 2017). Une proportion importante de jeunes noirs (94 %) déclarent vouloir obtenir un diplôme universitaire, mais les données montrent de faibles taux de candidatures, environ 43 % des étudiants noirs ne postulant pas à l'université (Diversity Institute, 2021). Le Black Experience Project, qui comprend une enquête auprès de 1 500 élèves noirs du secondaire dans la région du Grand Toronto (RGT), donne un aperçu des raisons pour lesquelles cet écart persiste dans le niveau de scolarité. Les résultats montrent que seulement 41 % des élèves noirs trouvaient que l'école était un lieu accueillant, 37 % des répondants déclarant

qu'ils se sentaient « parfois » ou « jamais » acceptés par leurs enseignants (Environics Institute *et al.*, 2017). De plus, un jeune participant sur deux (ceux âgés de 16 à 24 ans) a cité le racisme comme étant le plus grand défi pour la communauté noire auquel les autres élèves ne sont pas confrontés. De plus, les mesures de performance clés indiquent de plus grandes difficultés pour les étudiants noirs par rapport à d'autres groupes, tel que des taux de suspension et d'expulsion plus élevés, et le fait d'être dirigés de manière disproportionnée vers des cours appliqués (Brown et Sinay, 2008; Spence et Cameron, 2019; TDSB, 2017). De 2006 à 2011, 69 % des élèves noirs du Toronto District School Board (TDSB) ont obtenu leur diplôme d'études secondaires, comparativement à 84 % des élèves blancs et 87 % des autres élèves racisés (James et Turner, 2017).

Les jeunes nouveaux arrivants éprouvent aussi souvent des difficultés considérables en matière d'éducation; en particulier les élèves de première génération, qui obtiennent généralement de moins bons résultats que les élèves non issus de l'immigration (OCDE, 2015). Au Canada, les élèves nouveaux arrivants dont la maîtrise de l'anglais est limitée atteignent des résultats scolaires inférieurs à ceux des élèves non immigrants (Lara et Volante, 2019). Sans soutien supplémentaire, ces défis pour les nouveaux arrivants persisteront dans les établissements d'enseignement supérieur (Roessingh et Douglas, 2012; Volante *et al.*, 2017).

Alors que la COVID-19 et le passage à l'apprentissage à distance ont créé de nouveaux défis pour tous les élèves, ils ont de surcroît exacerbé les difficultés auxquelles sont confrontés les élèves marginalisés dans le système éducatif canadien.

Par exemple, les jeunes immigrants étaient plus susceptibles d'indiquer que la COVID-19 avait eu un impact négatif sur leur scolarité et leur réussite scolaire (ACS, 2020). Le passage aux classes à distance a réduit les possibilités d'assistance individuelle, y compris l'apprentissage entre pairs et l'enseignement enseignant-à-élève. Pour les nouveaux arrivants, en particulier, cela a laissé un vide important car ils sont souvent incapables de se tourner vers leurs parents pour un soutien scolaire en raison de leurs compétences linguistiques limitées. Ainsi, ces élèves ont tendance à être moins efficaces lorsqu'ils abordent les devoirs autonomes (Bang *et al.*, 2011).

Même si les immigrants avaient les compétences linguistiques nécessaires pour comprendre le sujet, de nombreux immigrants et groupes racisés sont surreprésentés parmi les travailleurs de la santé, et une proportion importante occupent des emplois précaires en tant que travailleurs essentiels, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas travailler à domicile pour superviser et fournir une aide scolaire individuelle à leurs enfants (Turcotte & Savage, 2020; James, 2020). Le fait d'exiger des parents à faible revenu qu'ils surveillent

l'apprentissage de leurs enfants tout en travaillant à plein temps crée un stress considérable au sein du ménage. Les recherches menées pendant la pandémie montrent que les parents d'enfants qui ont des difficultés avec l'apprentissage à distance éprouvent des niveaux de stress élevés. Cette même recherche souligne l'importance de soutenir les parents afin d'améliorer les résultats scolaires des enfants (Davis *et al.*, 2021).

LE VASTE POTENTIEL DES PROGRAMMES DE TUTORAT

Il est de plus en plus évident que le tutorat peut être un complément efficace aux modèles traditionnels d'éducation. Les élèves dans les salles de classe ont tendance à ne passer qu'environ 65 % de leur temps « à la tâche », tandis que ce nombre s'élève à plus de 90 % lorsqu'ils sont en tutorat (Ander *et al.*, 2016). Il a également été démontré que le tutorat améliore « les attitudes et l'intérêt des étudiants », tout en augmentant la quantité de commentaires et de corrections en temps réel pour chaque étudiant (Ander *et al.*, 2016). Ce soutien supplémentaire garantit qu'une plus grande attention individuelle est disponible pour les élèves qui éprouvent des difficultés dans leur éducation.

Le tutorat est également une stratégie efficace pour remédier aux pertes d'apprentissage résultant des fermetures d'écoles. Des rapports montrent qu'il y a eu une augmentation importante de la demande pour de tels services (Gallagher-Mackay *et al.*, 2020). Cependant, alors que les familles plus riches ont la capacité d'organiser un soutien privé à l'apprentissage, c'est rarement le cas des familles à faible revenu parmi lesquelles les nouveaux arrivants et les personnes racisées sont surreprésentés. Le passage à l'apprentissage à distance et l'accès inégal à un soutien scolaire supplémentaire ont aggravé les inégalités dans les résultats scolaires, les élèves marginalisés étant encore plus à la traîne.

Des stratégies innovantes ont vu le jour pour gérer les surcoûts associés à la généralisation du tutorat. Des programmes pilotes aux États-Unis ont tiré parti de l'expertise de diplômés universitaires formés, ce qui crée des environnements d'apprentissage de haute qualité pour les jeunes étudiants tout en maintenant les coûts à un faible niveau. « Les résultats sont impressionnants : les élèves participants ont appris une à deux années scolaires supplémentaires de mathématiques en une seule année » (Dorn *et al.*, 2020). Sur la base de ces premiers résultats, le National Student Support Accelerator vise à étendre cette initiative à l'échelle nationale aux États-Unis en augmentant le financement et en établissant des normes de qualité (Dorn *et al.*, 2020).

Avec le tutorat comme complément à l'enseignement régulier en classe, les élèves peuvent avoir un plus grand potentiel pour « réaliser les nombreux avantages économiques à long terme qui accompagnent la réussite scolaire » (Ander *et al.*, 2016).

PROGRAMME PILOTE CANADIEN : *STUDY BUDDY*

Dirigé par le Diversity Institute de l'Université Ryerson et plusieurs organisations partenaires, *Study Buddy* cherche à fournir aux étudiants canadiens de la maternelle à la 12^e année un soutien supplémentaire pendant la pandémie, en mettant l'accent sur le soutien aux étudiants racisés et aux nouveaux arrivants. Depuis mai 2020, *Study Buddy* a fourni plus de 5 500 heures de tutorat, mettant en relation 200 tuteurs de cinq universités avec plus de 400 étudiants.

Parent: « Grâce à ce programme, ma fille a développé un véritable amour pour les mathématiques... Son professeur a dit qu'elle n'avait pas peur d'essayer maintenant, et même lorsqu'elle se trompe, elle accepte les commentaires de manière positive. »

Study Buddy a été conçu comme une opportunité mutuellement bénéfique pour élèves et tuteurs: les étudiants reçoivent un tutorat individuel gratuit de la part de tuteurs hautement qualifiés, qui sont eux mêmes des enseignants en devenir complétant leurs études avec un travail pratique sur le terrain. Cet arrangement a été rendu possible grâce aux contributions de l'Université Ontario Tech, de l'Université Laurentienne, de l'Université Nipissing, de l'Université Queen's et de l'Université de Toronto, qui ont aidé à trouver des candidats enseignants pour le programme.

Study Buddy s'est également appuyé sur divers organismes communautaires pour la mise en contact avec les apprenants nécessitant ses programmes, tels que le Lifelong Leadership

Institute, qui renforce le leadership chez les étudiants d'ascendance afro-canadienne; le Centre Jean Augustine, qui vise à autonomiser les jeunes femmes grâce à des programmes tels que le mentorat et l'apprentissage expérientiel; et Kingston Employment and Youth Services (KEYS), un organisme à but non lucratif qui dessert une population diversifiée, notamment des personnes en situation de handicap, des étudiants adultes et des nouveaux arrivants au Canada. Parmi les autres organismes communautaires il y a Midaynta Community Services, Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC), YWCA Toronto, Black Business and Professional Association (BBPA), Black Female Accountants Network (BFAN), Indus Community Services, YMCA Sudbury, Nigerian Community of Greater Sudbury, Afro-Heritage Association of Sudbury et le Multicultural Youth Centre de Thunder Bay.

Une enquête a été menée auprès des familles ayant participé au programme *Study Buddy* pour évaluer son efficacité (Diversity Institute, non publiée). Plus de 80 % des répondants se sont identifiés comme faisant partie d'une minorité visible ou appartenant à un groupe racialisé et près de 12 % se sont identifiés comme nouveaux arrivants (c.-à-d. arrivés au Canada au cours des cinq dernières années). Les résultats de l'enquête montrent que le programme *Study Buddy* a eu un impact positif sur l'apprentissage des élèves. Une majorité importante a indiqué que le programme avait contribué à une plus grande aisance avec l'apprentissage en ligne (92 %), à une confiance accrue dans le travail scolaire (90 %), à l'apprentissage d'une compétence importante (89 %) et à une réduction de stress (87 %).

FIGURE 1 : *STUDY BUDDY'S* IMPACT ON STUDENTS' LEARNING

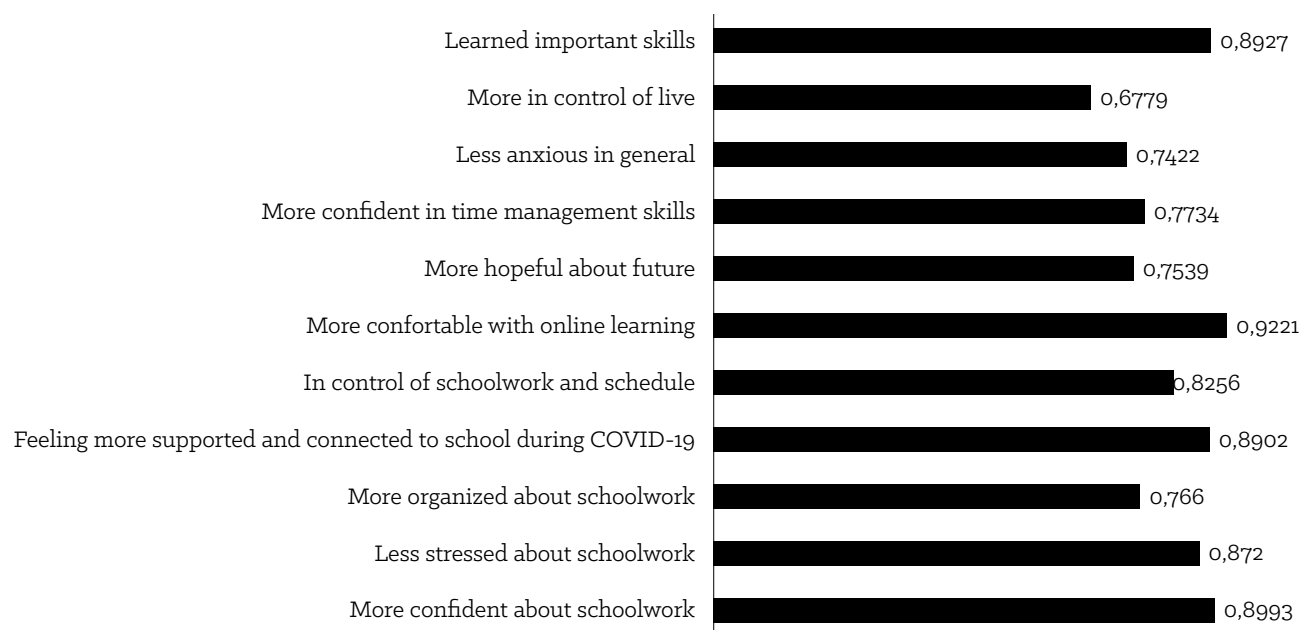
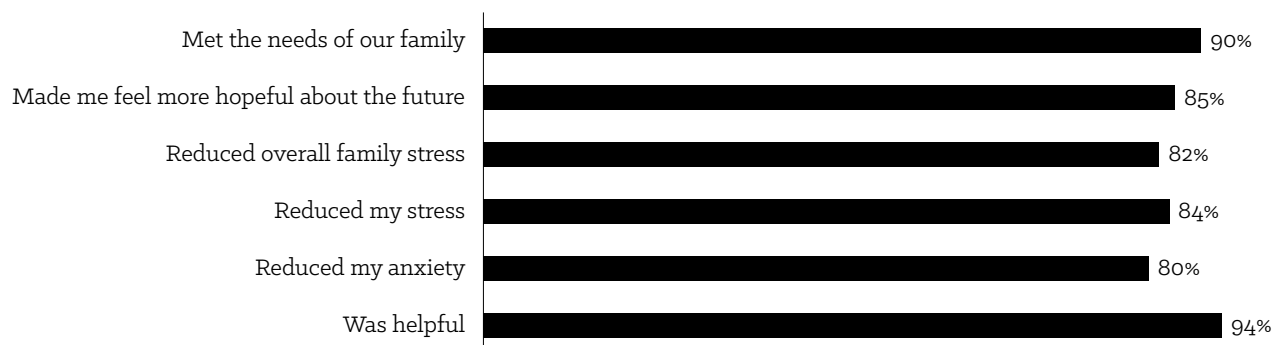


FIGURE 2 : STUDY BUDDY'S IMPACT ON PARENTS AND FAMILY STRESS



En plus des résultats quantitatifs montrant un plus grand sentiment de soutien et de connexion à l'école pendant la pandémie (89%), des preuves anecdotiques de la part de parents affirment l'importance du programme dans le cadre d'un apprentissage à distance : « continuez à le faire s'il vous plaît, cela a tellement aidé à réduire l'écart entre la COVID-19 et l'absence de cours. J'ai réalisé que mon fils de 8 ans était plus réceptif à l'enseignant pendant qu'il apprenait que lorsque je le guidais pour étudier. »

Élève : « J'ai reçu un prix pour réalisation exceptionnelle en chimie. Ma note finale était de 96 % et je crois que l'une des choses qui a contribué à ce prix est le tutorat que j'ai reçu. »

Study Buddy a non seulement contribué à améliorer les résultats scolaires des étudiants participants, mais est également bénéfique pour les autres membres de leur famille. La majorité des parents ont reconnu que le programme était utile (94 %) et qu'il répondait aux besoins de leur famille (90 %). En plus de réduire le stress des parents (84 %), le programme a été efficace pour réduire le stress familial global (82 %).

L'une des clés du succès de *Study Buddy* a été de mettre l'accent sur l'impact positif pour tous les participants, y compris les candidats-enseignants qui servent de tuteurs. Globalement, les candidats-enseignants ont bénéficié :

- D'expériences directes avec l'inclusion pour élèves racisés et marginalisés ;
- D'opportunités pour expérimenter de nouveaux outils et leçons virtuels ;
- De se former à la diversité et à l'inclusion, et au racisme anti-noir ;
- Réalisation des exigences du diplôme, malgré les restrictions COVID-19.

La majorité des tuteurs ont trouvé que le programme leur a fourni des opportunités significatives d'apprentissage intégré au travail, ce qui a permis le développement de compétences importantes, y compris l'enseignement et l'apprentissage (91%), les relations interpersonnelles (89%), la résolution de problèmes et la prise de décision (78%), ainsi que la technologie (75%).

Mais peut-être que l'un des impacts les plus excitants du programme *Study Buddy* est qu'il favorise l'empathie et accroît la prise de conscience des inégalités, choses que les tuteurs porteront dans leur carrière d'enseignant. De nombreux tuteurs ont signalé que le programme leur avait ouvert les yeux sur les obstacles supplémentaires qui affectent les résultats scolaires des jeunes marginalisés :

« Dans l'ensemble, cette expérience de leadership communautaire m'a beaucoup marqué tant sur le plan personnel que professionnel. Je suis maintenant une enseignante plus consciencieuse et consciente de l'inégalité qui existe au sein de notre système d'éducation. Avec cette connaissance vient également la prise de conscience que je dois faire ma part pour m'assurer que mes pratiques d'enseignement en classe favorisent l'équité pour tous afin que tous les élèves aient les outils et le soutien dont ils ont besoin pour réussir. »

CONCLUSION

L'éducation est le prédicteur principal de la mobilité sociale, et la recherche a montré que les élèves racisés et les nouveaux arrivants sont clairement désavantagés dans la réussite scolaire en raison d'obstacles systémiques. Ces jeunes vulnérables et leurs familles, qui ont connu des difficultés en raison des restrictions liées à la COVID-19, ont besoin de plus de soutien qui :

- Reconnaît la nature complexe de la fracture numérique, y compris les expériences des personnes racisées ;

- Augmente l'accès abordable à l'infrastructure et aux appareils pour l'apprentissage à distance ;
- Améliore l'accès aux services de soutien, y compris la santé mentale.

Bien que le tutorat ne puisse pas résoudre entièrement les problèmes systémiques sous-jacents, des programmes comme *Study Buddy* peuvent aider à lutter contre les inégalités en matière d'éducation en augmentant l'apprentissage en ligne et en fournissant un soutien personnalisé aux élèves marginalisés. De plus, *Study Buddy* a aidé plusieurs familles à retrouver un espoir renouvelé pour l'avenir, ce qui est essentiel pour inverser le déclin de la santé mentale et du bien-être subi par de nombreuses communautés pendant la pandémie.

En coordonnant les ressources institutionnelles entre les universités en réponse à la pandémie de COVID-19, *Study Buddy* a pu répondre simultanément aux besoins des élèves canadiens, de leurs familles et des candidats-enseignants. Et en élargissant davantage ce programme, son équipe de direction a l'intention d'établir un système durable qui garantit que les étudiants marginalisés ne sont pas laissés pour compte, alors que le paysage éducatif au Canada continue d'évoluer.

REFERENCES

Ander, R., Guryan, J., & Ludwig, J. (2016). Improving Academic Outcomes for Disadvantaged Students: Scaling Up Individualized Tutorials. *The Hamilton Project*. https://www.hamiltonproject.org/assets/files/improving_academic_outcomes_for_disadvantaged_students_pp.pdf

Association for Canadian Studies (ACS). (2020). *Social Impacts of COVID-19 on Canadian Youth*. <https://acs-aec.ca/wp-content/uploads/2020/05/Youth-Survey-Highlights-May-21-2020.pdf>

Bang, J.H., Suárez-Orozco, C. & O'Connor, E. (2011). Immigrant students' homework: Ecological perspective on facilitators and impediments to task completion. *American Journal of Education*, 118 (1), 25–55. <https://doi.org/10.1086/662008>

Brown, R.S. & Sinay, E. (2008). 2006 student census: Linking demographic data with student achievement. Toronto District School Board.

Cameron, D. (2019). Use of Data for Equity. *Presentation for Asian Network for Global Cities Education Network Symposium, Creating Equitable School Systems: Learning from Toronto and Ontario*. Toronto: January 30–31, 2020.

Children's Mental Health Ontario (CMHO). (2020). Return to School during COVID-19: Considerations for Ontario's child and youth community mental health service providers. <https://cmho.org/how-the-pandemic-impacts-childrens-mental-health/>

Davis, C. R., Grooms, J., Ortega, A., Rubalcaba, J. A., Vargas, E. (2021). Distance learning and parental mental health during COVID-19. *Educational Researcher*, 50(1), 61–64. <https://doi.org/10.3102/0013189X20978806>

Diversity Institute. (2021). Deepening the divide: Black student experience during the pandemic. <https://www.ryerson.ca/diversity/news-events/2021/03/deepening-the-divide-black-student-experience-during-the-pandemic/>

Diversity Institute. (2021). Study Buddy Evaluation [Unpublished work]. Diversity Institute.

Dorn, E., Hancock, B., Sarakatsannis, J., & Viruleg, E. (2020). COVID-19 and learning loss – disparities grow and students need help. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-learning-loss-disparities-grow-and-students-need-help>

EnviroNics Institute. (2021). *Work at home or live at work: The complexities of new working arrangements*. Ottawa: Future Skills Program, Government of Canada.

EnviroNics Institute, Diversity Institute, United Way, YMCA & Jean Augustine Chair. (2017). *The Black Experience Project: Overview Report*. <https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/black-experience-project-gta---1-overview-report.pdf>

The Economist. (2021). How COVID-19 is inspiring education reform. *The Economist*. https://www.economist.com/briefing/2021/06/24/how-covid-19-is-inspiring-education-reform?itm_source=parsely-api

Gallagher-Mackay K., Srivastava P., Underwood K., et al. COVID-19 and education disruption in Ontario: emerging evidence on impacts. *Science Briefs of the Ontario COVID-19 Science Advisory Table*. 2021; 2(34). <https://doi.org/10.47326/ocsat.2021.02.34.1.0>

James, C. (2020). Racial inequity, Covid-19 and the education of black and other marginalized students. York University. <https://rsc-src.ca/en/covid-19/impact-covid-19-in-racialized-communities/racial-inequity-covid-19-and-education-black-and>

James, C. E. & Turner, T. (2017). Towards race equity in education: The schooling of black students in the Greater Toronto Area. York University. <https://edu.yorku.ca/files/2017/04/Towards-Race-Equity-in-Education-April-2017.pdf>

Lara, C. C. & Volante, L. (2019). The Education and Integration of Immigrant Children in Ontario: A Content Analysis of Policy Documents Guiding Schools' Response to the Needs of Immigrant Students. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 191, 2–21.

Middleton, C. (2021). Digital Infrastructure for the Post-pandemic World. *Public Policy Forum*. Ottawa: Future Skills Program, Government of Canada.

Organisation for Economic Co-ordination and Development (OECD). (2015). Helping immigrant students to succeed at school – and beyond. OECD. Retrieved from <https://www.oecd.org/education/Helping-immigrant-students-to-succeed-at-school-and-beyond.pdf>

Radomski, A., Cloutier, P., Gardner, W., Pajer K., Sheridan, N., Sundar, P., Cappelli, M. (2020). Findings from the COVID-19 mental health parent and caregiver survey. [Unpublished data]. Ottawa: Ontario Centre of Excellence for Child and Youth Mental Health.

Roessingh, H., & Douglas, S. (2012). Educational outcomes of English language learners at university. *Canadian Journal of Higher Education*, 42(1), 80–97.

Spence, J. & Cameron, D. (2019). Tensions and complexity inherent in the research-policy relationship: Use of evidence and data as a means to refine and improve public education [PowerPoint presentation]. Toronto District School Board.

Turcotte, M. & Savage, K. (2020). The contribution of immigrants and population groups designated as visible minorities to nurse aide, orderly and patient service associate occupations. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00036-eng.htm>

Toronto District School Board (TDSB). (2017). Enhancing Equity Task Force: Report and Recommendations. *TDSB*. <https://www.tdsb.on.ca/Portals/o/community/docs/EETFReportPdfVersion.pdf>

Volante, L., Kilnger, D., Bilgili, O., Siegel, M. (2017). Making Sense of the Performance (Dis) advantage for Immigrant Students Across Canada. *Canadian Journal of Education*, 40(3), 329–361.

INNOVATION EN MATIÈRE DE FORMATION LINGUISTIQUE

INTRODUCTION

La maîtrise de l'anglais ou du français parlé et écrit est importante pour la réussite des nouveaux arrivants au Canada. Non seulement les compétences linguistiques confèrent des points dans le processus d'immigration et sont fondamentales pour accéder à l'enseignement postsecondaire, mais ces compétences sont essentielles pour naviguer dans la société canadienne et trouver un emploi. Des recherches empiriques ont démontré que les compétences en matière de langues officielles sont fondamentales tant pour l'appartenance sociale que pour la progression professionnelle des nouveaux arrivants, et qu'elles sont essentielles à la constitution du capital social et des réseaux indispensables à la réussite (Dustmann et Fabbri, 2003; Grenier et Xue, 2011; Derwing et Waugh, 2012). À l'échelle mondiale, les travaux de recherche aboutissent à des conclusions similaires, à savoir que la formation linguistique contribue de manière significative à l'intégration des nouveaux arrivants (Arendt *et al.*, 2021).

Pourtant, le bilan canadien en matière de participation au développement des compétences linguistiques des nouveaux arrivants est inégal. Les recherches sur l'impact des approches actuelles ne sont pas encourageantes, malgré les investissements massifs des gouvernements. Il est évident que nous devons repenser nos approches et envisager de nouveaux modèles, proposant des approches plus accessibles, flexibles, pertinentes et modulables. Ce document fait le point sur certaines de ces questions ainsi que sur les pratiques prometteuses et innovantes.

MODÈLES TRADITIONNELS DE FORMATION LINGUISTIQUE AU CANADA

À travers le Canada, le gouvernement fédéral coopère avec les organismes d'établissement pour dispenser gratuitement des cours de langue aux nouveaux arrivants éligibles. Le gouvernement canadien a établi ses objectifs à long terme par le biais du programme *Cours de langue pour les immigrants au Canada* (CLIC). Les programmes CLIC sont conçus conformément aux normes nationales de mesure et de reconnaissance des compétences linguistiques des immigrants adultes – les *Niveaux de compétence linguistique canadiens* (NCLC) – dans les deux langues officielles, le français et l'anglais. Les programmes CLIC sont offerts par une variété de partenaires, dont les organismes communautaires et les conseils scolaires. La plupart des cours sont dispensés en salle de classe traditionnelle, bien que la pandémie ait accéléré le passage aux cours en ligne et numériques.

Les évaluations du programme CLIC suggèrent que des améliorations sont possibles. Par exemple, selon un rapport d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), la formation linguistique est le service le moins performant du programme d'établissement canadien (IRCC, 2017). Des évaluations précédentes du programme CLIC n'ont révélé aucune amélioration des aptitudes à l'écoute et à l'expression orale des participants au-delà de ce qu'ils auraient acquis en habitant au Canada (IRCC, 2010). D'autres chercheurs ont prouvé que de nombreux étudiants quittent le programme CLIC alors qu'ils ont encore besoin d'une formation linguistique (Baril, 2011; Fleming, 2010). Une critique de l'environnement de la classe est qu'il est basé sur une formule « taille unique », qui n'offre pas toujours un contenu pertinent pour les contextes

dans lesquels la langue sera utilisée (Eaton, 2010 ; Holden & Sykes, 2011 ; ALLIES Canada, 2015). En outre, les cours généraux ne sont pas efficaces pour accroître les habiletés en matière d'emploi. Par exemple, une évaluation récente de l'IRCC a révélé que les clients qui avaient suivi une formation linguistique générale formelle utilisaient moins souvent l'anglais ou le français au travail et étaient moins aptes à utiliser les langues officielles que les non clients (IRCC, 2020).

De son côté, le vérificateur général de l'Ontario a identifié plusieurs problèmes qui nécessitent un suivi relativement aux services de formation linguistique dans la province :

- Moins de la moitié des apprenants ont réalisé des progrès en anglais ou en français ;
- Des variations substantielles sont observées dans les progrès des apprenants selon les établissements de formation, allant d'aucun progrès affiché parmi les apprenants qui ont suivi au moins 100 heures de formation linguistique dans un conseil scolaire à des progrès enregistrés par 78 % des apprenants dans un autre conseil scolaire ;
- Faible progression des apprenants même parmi ceux qui ont reçu plus d'enseignement, seuls 33 % des étudiants qui ont reçu au moins 800 heures d'enseignement ont en moyenne progressé d'un niveau linguistique canadien ;
- De nombreux apprenants rapportent que leurs objectifs n'ont pas été atteints, seuls 58 % des apprenants anglais et 37 % des apprenants français ont déclaré que leur langue s'était suffisamment améliorée pour obtenir un emploi (Auditeur général de l'Ontario, 2017).

Acquérir la maîtrise d'une deuxième langue est un défi de taille, notamment pour les apprenants adultes. Alors que l'acquisition de l'anglais ou du français langue seconde par les enfants peut progresser à un rythme remarquable, les nouveaux arrivants plus âgés ont souvent de la difficulté. De plus, ils doivent souvent concilier d'autres priorités, telles que trouver un emploi stable pour subvenir aux besoins de leur famille. Une enquête récente menée auprès de 7 700 nouveaux immigrants au Canada a démontré que le stress lié au travail (22 %) et aux finances (17 %) était nettement plus prédominant que les barrières linguistiques (2,8 %) (Robert et Gilkinson, 2012).

Par conséquent, nombreux sont les nouveaux arrivants qui « ne sont pas en mesure d'assister aux cours, même les plus accessibles » (Kouritzin, 2000, p. 26).

En outre, certaines recherches suggèrent que les employeurs sont plus susceptibles que les nouveaux arrivants de considérer les questions linguistiques comme un obstacle important

et que de nombreux nouveaux arrivants ne sont peut-être pas conscients de la façon dont leurs compétences sont évaluées par les autres. Par exemple, une étude comparant les perceptions des nouveaux arrivants et des employeurs en matière d'obstacles à l'emploi a montré que seulement 27 % des nouveaux arrivants ont déclaré que les compétences linguistiques et de communication constituaient un obstacle pour eux dans leur recherche d'emploi, alors que 95 % des employeurs ont indiqué que les compétences linguistiques et de communication constituaient un obstacle pour les nouveaux arrivants dans leur recherche d'emploi (Allies, 2005).

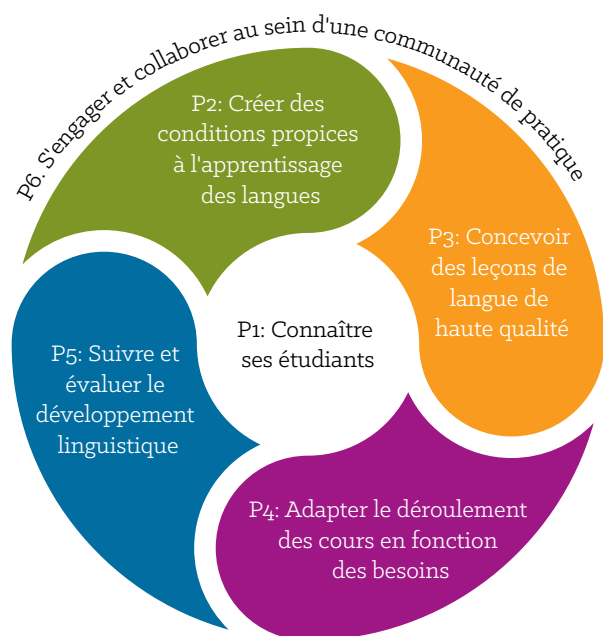
Une des principales faiblesses de l'enseignement traditionnel en classe est le peu d'occasions qu'ont les participants de mettre en pratique les compétences essentielles en matière d'expression et d'écoute. Les participants au programme CLIC ont indiqué qu'il y avait trop d'emphase sur la lecture, l'écriture et la grammaire, et pas assez sur l'écoute, la compréhension orale et l'expression orale (IRCC, 2010). La pratique et la motivation sont fondamentales pour acquérir une compréhension du rythme de la conversation, une connaissance des expressions, tournures idiomatiques et/ou argotiques canadiennes, ainsi que des termes appliqués pour le marché du travail (Kaushik & Drolet, 2018).

PRINCIPES DE L'ENSEIGNEMENT DU LANGAGE

La science de l'acquisition et de la formation linguistique est bien établie et de nombreux programmes s'inspirent des principes essentiels qui mettent l'accent sur la compréhension des besoins de l'apprenant, la création des conditions d'apprentissage de la langue, la conception de leçons de langue de haute qualité, l'adaptation de la prestation des leçons au besoin, le suivi et l'évaluation du perfectionnement de la langue ainsi que l'engagement et la collaboration avec une communauté de pratique. Cependant, les programmes sont très souvent liés aux modes traditionnels d'enseignement dans les classes et n'accordent qu'une attention limitée aux facteurs contextuels – conditions socio-économiques, accès aux infrastructures, contraintes de temps et de lieu, besoins de mécanismes de support général, exigences de personnalisation et, surtout, création d'occasions d'appliquer l'apprentissage.

De nombreux travaux ont été réalisés pour aborder l'efficacité de différentes approches pédagogiques, par exemple l'importance de l'interactivité, de la gamification, de l'utilisation de l'humour (Bishay, nd) dans la configuration des programmes et des applications de formation linguistique, ainsi que la manière dont les contenus pertinents jouent un rôle. Mais en dépit des recherches approfondies réalisées depuis des décennies, l'efficacité de la formation linguistique au Canada ne s'est pas améliorée.

FIGURE 1 : PRINCIPES DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ANGLAIS ET DES LANGUES SECONDES (TESOL CENTRE)



LA DEMANDE D'INNOVATION

Avec le passage à la numérisation, la demande augmente pour un apprentissage à tout moment et en tout lieu, ce qui permet de mieux répondre aux besoins des apprenants. Avant même que le COVID n'accélère l'adoption de la technologie dans tous les secteurs, une enquête du projet *LearnIT2Teach* du CLIC a révélé que les apprenants souhaitent l'intégration de la technologie dans leur apprentissage (71,4 %) ainsi que des alternatives en ligne (9,4 %). Les instructeurs sont généralement d'accord avec 87,5 % des répondants, qui estiment qu'un meilleur accès aux technologies d'apprentissage améliorerait l'acquisition de la langue pour les nouveaux arrivants (Sturm *et al.*, 2018). Néanmoins, l'innovation était restreinte en partie à cause des structures de rétribution et de financement. En outre, si l'apprentissage en ligne présente un attrait certain, la rétention des apprenants est un problème majeur à bien des égards, et les infrastructures ou la normalisation entre les fournisseurs de services sont limitées, tout comme les compétences numériques des instructeurs, qui varient. En outre, de nombreuses applications nécessitent un accès à l'internet à haut débit ainsi que des appareils que de nombreux nouveaux arrivants ne peuvent se permettre.

La technologie ne doit pas nécessairement remplacer les programmes d'apprentissage en présentiel, mais une évaluation des programmes d'apprentissage mixte intégrant la technologie à l'expérience en classe a permis d'augmenter la participation et la rétention. Les participants ont signalé des améliorations de leurs compétences en anglais pour le travail, la recherche d'emploi, la communication avec les

enseignants de leurs enfants, ainsi que l'intégration générale dans la communauté (Cummings *et al.*, 2018).

APPROCHES FONDÉES SUR LA TECHNOLOGIE

« L'apprentissage adaptatif » utilisant des systèmes activés par l'intelligence artificielle (IA) contribue à favoriser des programmes linguistiques plus ciblés et personnalisés. Une étude a démontré que les étudiants utilisant des manuels alimentés par l'IA obtenaient des résultats quatre fois supérieurs à ceux utilisant les manuels électroniques standard, tout en collectant des données précieuses pouvant être utilisées pour créer des rapports personnalisés (Leddo *et al.*, 2020). Un autre exemple de la capacité de l'IA à fournir un enseignement plus adapté est celui des chatbots linguistiques, qui sont des logiciels alimentés par l'IA conçus pour imiter les conversations humaines (Dokukina et Gumanova, 2020).

Il existe actuellement toute une série de produits commerciaux destinés à favoriser l'apprentissage des langues. L'un des plus populaires est Babbel, qui compte un million d'utilisateurs et propose des leçons de 15 minutes en ligne. Également en ligne, Rosetta Stone offre plusieurs langues avec des éléments de gamification (utilisation de caractéristiques de jeu telles que des badges de réussite et des systèmes de points pour atteindre des objectifs d'apprentissage). Busuu est un réseau innovant d'apprentissage social des langues. Preply est un réseau d'enseignants et de tuteurs experts. Mondly est une autre application qui utilise des fonctionnalités de chatbot et de gamification pour des leçons dans 33 langues. Duolingo est un autre exemple qui favorise la participation à l'apprentissage des langues par le biais de leçons de taille réduite. Les plateformes d'apprentissage des langues alimentées par l'IA permettent aux apprenants de travailler à leur propre rythme, en répétant les sujets et en mettant l'accent sur les points problématiques, les incitant à effectuer les tâches qu'ils maîtrisent le mieux, suscitant leurs intérêts et tenant compte de facteurs tels que le contexte culturel (Rohalevych, 2020).

Bien qu'elle ne présente pas toutes les caractéristiques des autres applications, Learning Upgrade est une plateforme qui propose des leçons d'apprentissage en ligne correspondant à des compétences normalisées, des tests et une distribution mobile évolutive, ainsi qu'un suivi et une participation performants à la gestion de l'apprentissage. Avec l'objectif audacieux de « transformer la vie d'un milliard de personnes en améliorant leur niveau d'alphabétisation, de mathématiques et de technologie », l'application candidate du XPRIZE utilise des tests internationalement reconnus pour les « qualifications de succès » – alphabétisation, calcul et compétences numériques. Le programme propose plus de 1 020 leçons et 22 cours qui s'adressent à des élèves de tous âges et de toutes capacités. Bien qu'il ait été conçu pour un public plus général, il a eu un impact significatif sur les

apprenants d'anglais langue seconde. Le système de gestion de l'apprentissage permet aux instructeurs de suivre les progrès et d'encourager les participants à persévérer, grâce à un système élaboré de récompenses et de « badges ». L'application Learning Upgrade a remporté le grand prix de l'Adult Literacy XPRIZE de la Fondation Barbara Bush, un concours mondial doté de 7 millions de dollars qui mettait au défi des équipes de développer une application mobile capable d'améliorer le plus possible les compétences en lecture et en écriture d'un groupe d'apprenants adultes en seulement 12 mois. Learning Upgrade a fait ses preuves et a été validé lors d'un test pratique auprès de 12 000 apprenants adultes, recueillant les meilleurs résultats avant et après un test de lecture standardisé. Il a collecté des gains supérieurs à ce que les apprenants auraient obtenu au cours d'une seule année d'étude en classe. (*Learning Upgrade*).

Ces simulations proposent des cours de langue à travers des activités du monde réel et des approches basées sur la narration, qui peuvent être personnalisées pour tout environnement social et professionnel (Rieber, 2005; Nielsen & Gonzales-Lloret, 2010). Bien qu'ils n'aient pas encore été adaptés à grande échelle, de nombreuses études sur ces outils dans le domaine de l'éducation ont démontré des résultats positifs tels qu'une motivation accrue pour un apprentissage plus approfondi et une rétention à long terme (Kavanagh *et al.*, 2017). La RV et la RA sont liées à des méthodes pédagogiques qui encouragent les apprenants à s'engager activement dans le contenu, plutôt que d'être des récepteurs passifs d'informations. Beaucoup de ces outils intègrent l'apprentissage par le jeu et la gamification qui sont conçus non seulement pour augmenter leur motivation, mais aussi pour faciliter leur interaction continue avec le sujet (Huang *et al.*, 2021; Taskiran, 2019). De nouveaux outils sont apparus qui favorisent une plus grande participation et suivent les performances des étudiants en temps réel en utilisant une combinaison d'IA et de RA/VR. Par exemple, Vitro, basé à Vancouver, pilote un nouveau produit LincLingo qui correspond aux objectifs du programme CLIC, et dont les sessions sont disponibles à plusieurs stades des NCLC, y compris les niveaux 3 à 8 pour l'anglais et le français. L'application propose des expériences interactives auxquelles les nouveaux arrivants sont confrontés à leur arrivée au Canada – comme prendre un rendez-vous chez le médecin, ouvrir un compte bancaire et louer un appartement – grâce à des humains virtuels IA qui leur donnent l'occasion de s'exercer, de recueillir des commentaires et de prendre confiance. Chaque session fournit des analyses détaillées aux apprenants pour qu'ils puissent s'auto-évaluer, ce qui leur permet d'obtenir des commentaires en temps opportun pour accélérer l'acquisition de la prononciation et de la grammaire.

Malheureusement, alors que de nombreuses applications technologiques pour la langue font l'objet d'évaluations et de classements approfondis par les utilisateurs (Trusted, 2022), il y a eu peu d'évaluations formelles pour déterminer

dans quelle mesure elles fonctionnent et pour qui. Une grande différence existe entre un public constitué par des personnes très instruites et alphabétisées et des personnes qui ne sont pas alphabétisées dans leur langue maternelle et qui ont besoin de commencer par l'ABC et les principes de grammaire de base. Par exemple, il n'existe pratiquement pas de recherches aléatoires et contrôlées sur l'efficacité d'une intervention logicielle sur les quatre compétences linguistiques (à savoir, la lecture, l'écriture, l'écoute et l'expression orale). La plupart se concentrent sur l'efficacité d'une intervention en matière d'alphabétisation (Cheung & Slavin, 2012; Richards-Tutor *et al.*, 2016) ou n'incluent que les compétences réceptives (Troia, 2004). Une étude récente auprès d'enfants d'âge scolaire (Harper *et al.* 2021) utilisant Rosetta Stone pour compléter leur apprentissage a révélé des améliorations significatives des compétences orales/auditives par rapport au programme d'études classique utilisé par le district partenaire et une corrélation positive entre la quantité d'utilisation du logiciel et les gains d'apprentissage pour ces compétences. Les auteurs ont noté que la technologie permet un « enseignement personnalisé qui donne aux élèves davantage d'occasions de s'exercer à l'oral et leur permet de progresser à leur propre rythme » (Harper *et al.*, 2021, p. 14). La rétroaction automatisée sur la précision de l'expression orale permet aux élèves de s'exercer sans craindre de faire une erreur devant autrui. Ainsi, dans ce contexte, « la technologie pourrait constituer un environnement d'apprentissage peu anxiogène et susciter ultérieurement une volonté de participation accrue en anglais en classe » (Harper *et al.*, 2021, pp. 14-15). Cependant, en ce qui concerne les compétences en lecture et en écriture, le logiciel n'a pas permis de collecter des informations au-delà du programme scolaire habituel.

APPRENTISSAGE INTÉGRÉ AU TRAVAIL

D'autres initiatives visent à offrir des programmes adaptés au lieu de travail. Non seulement les données suggèrent que l'enseignement en classe n'est pas efficace pour développer certaines compétences linguistiques, mais les recherches montrent que ces cours de langue ne parviennent souvent pas à donner aux immigrants un coup de pouce tangible sur le marché du travail (McHugh & Challinor, 2011). C'est pourquoi les concepteurs remettent de plus en plus en question la notion selon laquelle la formation linguistique doit précéder l'emploi et explorent des moyens d'« apprendre en gagnant sa vie ».

L'apprentissage intégré au travail est très performant lorsque la responsabilité du perfectionnement des compétences est partagée avec les employeurs. Par exemple, le programme English Under the Arches de McDonald's a reçu le prix E Pluribus Unum du Migration Policy Institute (MPI) pour son rôle de « modèle performant et transposable d'ESOL [anglais langue seconde ou étrangère] en milieu de travail » (MPI, 2010). En partenariat avec des experts nationaux de

l'enseignement linguistique et des collègues communautaires pour élaborer et appliquer un curriculum d'anglais sur le lieu de travail, le programme fournit aux chefs d'équipe les compétences linguistiques nécessaires pour gérer efficacement les opérations et le personnel. Avant même la pandémie, le programme s'appuyait sur les conférences virtuelles pour permettre aux travailleurs de plusieurs régions de suivre les cours simultanément depuis leur propre restaurant. Danby, un fabricant de taille moyenne en Ontario, a élaboré des programmes de formation linguistique personnalisés lorsqu'il a parrainé et embauché des réfugiés syriens. En plus de la formation officielle en anglais langue seconde, l'entreprise a mis en œuvre plusieurs initiatives, notamment le mot du jour en anglais, les compagnons de déjeuner en anglais, les programmes d'apprentissage de l'anglais avec des tuteurs Skype, la télévision, « Mango Language », Duolingo, le club de thé, etc. (GRSI, s.d.)

Un exemple de programme ambitieux à grande échelle centré sur l'employeur est le programme américain Compétences et opportunités pour la nouvelle main-d'œuvre américaine, soutenu par la fondation Walmart. Le programme comprend à la fois un apprentissage en face à face et un enseignement en ligne ciblant les travailleurs ayant une maîtrise limitée de l'anglais (environ 10 % de la main-d'œuvre américaine). Ciblant les secteurs de la vente au détail, de la fabrication, du transport, de l'hébergement et de la restauration, le programme répond aux préoccupations des employeurs qui estiment que les compétences linguistiques limitées bloquent les possibilités d'accès à des postes moyennement qualifiés et empêchent ainsi la rétention. Le projet a fait appel à des partenaires pédagogiques locaux dans tout le pays pour dispenser la formation dans chaque région, sur le lieu de travail ou sur le campus. L'évaluation préliminaire a révélé des avantages importants pour les travailleurs qui ont amélioré non seulement leurs compétences linguistiques, mais aussi leurs compétences numériques. La majorité des participants ont démontré une amélioration de leurs compétences en anglais (83 % à Miami, 91 % à Houston et 67 % à New York) et plus de 80 % étaient en voie d'obtenir des salaires plus élevés. Les employeurs ont signalé des améliorations dans la performance professionnelle (95 %) dans la productivité des magasins (89 %) ainsi que dans la rétention (100 %) (National Immigration Forum, 2016). Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences étant actuellement au cœur des préoccupations de nombreuses entreprises, on constate un regain d'intérêt pour les programmes novateurs en milieu de travail visant à favoriser les parcours des nouveaux arrivants.

APPRENTISSAGE SOCIAL ET CERCLES D'APPRENTISSAGE INFORMELS

La recherche a montré que la création d'un sentiment d'appartenance est fondamentale pour encourager la perfor-

mance en anglais langue seconde (ALS) (Lacoste, *et al.*, 2020). Les étudiants en milieu universitaire ont affiché des résultats similaires à ceux d'autres populations de nouveaux arrivants. Les organismes communautaires offrent également une participation aux nouveaux arrivants qui apprennent l'anglais et le français. Par exemple, le programme de tutorat en anglais (ETP) de la Fondation syrienne canadienne est un service unique destiné aux nouveaux arrivants vulnérables, offrant des cours personnalisés à ceux qui ne sont pas en mesure d'accéder à une formation linguistique traditionnelle – notamment les personnes ayant des problèmes de santé, les travailleurs ayant des horaires irréguliers, les personnes âgées et les parents n'ayant pas accès à une garderie. Depuis 2016, l'ETP a fourni près de 20 000 heures de participation à des cours de langue personnalisés à 600 nouveaux arrivants. Dans une enquête menée auprès d'une cohorte de nouveaux arrivants, 90 % ont exprimé que leur confiance dans l'expression de l'anglais s'était améliorée. De plus, 95 % des répondants ont indiqué qu'ils recommanderaient le programme à d'autres nouveaux arrivants.

Au Royaume-Uni, un essai comparatif aléatoire à grande échelle portant sur une formation linguistique communautaire destinée aux personnes ayant un très faible niveau de compétence fonctionnelle en anglais a abordé l'impact de l'apprentissage et du suivi assistés, dispensés dans le cadre de 22 cours et 11 séances de club sur une période de 11 semaines pour 527 participants (Patel *et al.*, 2018). La maîtrise de l'anglais et l'intégration sociale des participants ont été mesurées au début et à la fin de la période d'intervention. L'intervention a été mise en œuvre par un consortium de partenaires dirigé par Manchester Talk English (faisant partie du conseil municipal de Manchester) à travers cinq autorités locales. Les résultats ont montré des améliorations significatives dans l'acquisition de l'anglais à la suite de l'intervention, ainsi que des progrès dans plusieurs domaines relatifs à l'intégration sociale, notamment : la capacité à utiliser les services publics, le niveau de confiance envers les autres et le volume d'interactions sociales et d'amitiés développées.

DÉFINIR, ÉVALUER, SUIVRE ET VALORISER LES COMPÉTENCES D'APPRENTISSAGE DES LANGUES

L'un des obstacles les plus importants, en particulier pour les apprenants adultes, est le temps et l'engagement nécessaires pour réussir. De nombreux apprenants sont confrontés à de multiples obstacles, notamment le traumatisme, la confiance, l'accès à la technologie, ainsi que le temps et les autres ressources nécessaires pour s'investir dans l'apprentissage. Le processus doit commencer par une évaluation minutieuse des besoins de l'apprenant et par l'exploitation d'une gamme d'outils permettant à la fois de suivre et de mesurer les

progrès, ainsi que de valoriser et de souligner les réussites, car la rétention est l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés les programmes d'ALS, en particulier ceux destinés aux adultes.

CONCLUSION

La maîtrise de l'anglais ou du français est fondamentale pour la réussite des nouveaux arrivants au Canada et il est possible d'utiliser des innovations fondées sur des données probantes pour maximiser l'impact sur les apprenants.

La technologie peut fournir un accès plus pratique en tout temps et en tout lieu, tout en offrant une plus grande personnalisation et des approches autodidactes. Mais de nombreux nouveaux arrivants n'ont pas accès à l'Internet à haute vitesse ou à des ordinateurs, alors que l'accès aux téléphones intelligents, par exemple, est fondamental pour étendre les possibilités. Si la technologie peut également multiplier les occasions de pratiquer et enrichir les expériences, elle n'est qu'une des dimensions de l'innovation en matière de formation linguistique : la conception pédagogique, la pertinence et les éléments intangibles comme le « divertissement » sont essentiels. Avec la participation des employeurs, l'apprentissage intégré au travail contribue à aligner les priorités de l'emploi et de la formation linguistique grâce à des innovations telles que l'implantation de cours de langue sur le lieu de travail ou l'élaboration de programmes d'études qui reflètent plus fidèlement les expériences professionnelles réelles. En outre, des approches plus informelles, telles que les cercles de conversation, le mentorat et le tutorat, peuvent offrir des niveaux élevés de personnalisation dans un environnement sécurisant, tout en contribuant à la création de réseaux et de capital social essentiels à la réussite professionnelle. Enfin, il est fondamental de tirer parti des enseignements de l'économie comportementale pour suivre et récompenser les progrès, donner des encouragements et assurer un suivi, et reconnaître les réalisations, afin de promouvoir l'engagement, la pratique et la rétention, et de démontrer la progression et la maîtrise des compétences.

Il est clair qu'aucun programme unique ne peut convenir à tous – l'âge, l'éducation, l'alphabétisation et d'autres facteurs individuels jouent un rôle, tout comme la langue maternelle – mais nous devons améliorer notre capacité à répondre aux besoins des nouveaux arrivants tout en favorisant d'autres aspects de l'intégration, notamment l'accès à l'emploi et aux réseaux sociaux. Des examens plus systématiques des différentes approches et l'exploration de modèles novateurs sont fondamentaux étant donné les résultats inégaux que produisent nos investissements actuels.

REFERENCES

- ALLIES Canada. (2015). Employer best practices for hiring skilled newcomers. ALLIES Canada. https://hireimmigrants.ca/wp-content/uploads/Employer_Best_Practices.pdf
- Arendt, J.N., Bolvig, I., Foged, M., Hasager, L., & Peri, G. (2021). Language training and refugees' integration. *National Bureau of Economic Research*. <https://www.nber.org/papers/w26834>
- Auditor General of Ontario. (2017). Annual report 2017: Section 3.13: Settlement and integration services for newcomers. The Government of Ontario. <https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arbyyear/ar2017.html>
- Baril, L. (2011). Language Instruction for Newcomers to Canada (LINC): Suggestions for Improvements. (Master's Research Paper, Immigration and Settlement Studies.) Toronto: Ryerson University.
- Bishay, M. (nd) Does the use of humour in language instruction foster second language development in English as a second language (ESL Learners) Western University.
- Cheung, A. C., Slavin, R. E. (2012). How features of educational technology applications affect student reading outcomes: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 7(3), 198–215. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.002>
- Cummings, J., Sturm, M. & Avram, A. (2018). Researching the effects of blended learning in LINC: A demonstration research project. <http://learnit2teach.ca/wpnew/learnit2teach-publications/>
- Derwing, T. M. & Waugh, E. (2012). *Language skills and the social integration of Canada's adult immigrants*. Institute for Research on Public Policy.
- Dokukina, I., & Gumanova, J. (2020). The rise of chatbots – new personal assistants in foreign language learning. *Procedia Computer Science*, 169, 542–546. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.02.212>
- Dustmann, C. & Fabbri, F. (2003). Language proficiency and labour market performance of immigrants in the UK. *The Economic Journal (London)*, 113(489), 695–717. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.t01-1-00151>
- Eaton, S. E. (2010). *Formal, non-formal and informal learning: The case of literacy, essential skills, and language learning in Canada*. Calgary: Eaton International Consulting Inc.
- Fleming, D. (2010). Becoming citizens: Racialized conceptions of ESL learners and the Canadian Language Benchmarks. *Canadian Journal of Education*, 33(3), 588–616.
- Global Refugee Sponsorship Initiative (GRSI). (n.d.). The experience of a business sponsoring refugees. <https://refugeesponsorship.org/guidebook?chapter=3&area=7>

- Grenier, G. & Xue, L. (2011). Canadian immigrants' access to a first job in their intended occupation. *Journal of International Migration and Integration*, 12(3), 275–303. <https://doi.org/10.1007/s12134-010-0159-z>
- Harper, D., Bowles, A. R., Amer, L., Pandža, N. B. & Linck, J. A. (2021). Improving outcomes for English learners through technology: A randomized controlled trial. *AERA Open*, 7, 233,285,842,110,255. <https://doi.org/10.1177/23328584211025528>
- Huang, X., Zou, D., Cheng, G. & Xie, H. (2021). A systematic review of AR and VR enhanced language learning. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(4639), 4639. <https://doi.org/10.3390/su13094639>
- Holden, C. & Sykes, J. (2011) Leveraging mobile games for place-based language learning. *International Journal of Game-Based Learning*, 1(2), 1–18.
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2010). Evaluation of the Language Instruction for Newcomers to Canada (LINC) program. <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/english/resources/evaluation/linc/2010/linc-eval.pdf>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2017). Evaluation of the settlement program. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/reports-statistics/evaluations/settlement-program.html>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada. (IRCC). (2020). Evaluation of language training services. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/reports-statistics/evaluations/eval-language-training-services.html>
- Kaushik, V., & Drolet, J. (2018). Settlement and integration needs of skilled immigrants in Canada. *Social Sciences (Basel)*, 7(5), 76. <https://doi.org/10.3390/socsci7050076>
- Kavanagh, S., Luxton-Reilly, A., Wuensche, B., & Plimmer, B. (2017). A systematic review of virtual reality in education. *Themes in Science and Technology Education*, 10(2), 85.
- Kouritzin, S. (2000). Immigrant mothers redefine access to ESL classes: Contradiction and ambivalence. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 21(1), 14–32. <https://doi.org/10.1080/01434630008666391>
- Lacoste, J., Canning, E.A., Bowman, N. A., Murphy M. C., Logel, C. (2020) A social-belonging intervention improves STEM outcomes for students who speak English as a second language. *Science Advances*, Vol 6, Issue 40.
- Learning Upgrade (nd). <https://web.learningupgrade.com/2019/10/23/introducing-the-learning-upgrade-challenge/>
- Leddo, J., Guo, Y. & Banka, D. (2020). Artificial Intelligence and Voice-Powered Electronic Textbooks and Electronic Books. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 5(1), 190–206. <https://docplayer.net/180769135-Artificial-intelligence-and-voice-powered-electronic-textbooks-and-electronic-books.html>
- McHugh, M. & Challinor, A.E. (2011). Improving immigrant's employment prospects through work-focused language instruction. Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/publications/workfocusedlanguageinstruction.pdf>
- Migration Policy Institute (MPI). (2010). McDonald's innovative English under the arches program honoured as an exceptional immigrant integration initiative. <https://www.migrationpolicy.org/news/mcdonalds-english-under-arches-epup>
- Patel, A., Hoya, C., Bivand, P., McCallum, A., Stevenson, A., & Wilson, T. (2018). Measuring the impact of Community-Based English Language Provision: Findings from a Randomised Controlled Trial. *Ministry of Housing, Communities and Local Government*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/690084/Measuring_the_impact_of_community-based_English_language_provision.pdf
- National Immigration Forum. (2019). Project impact: Skills and opportunity for the new American workforce. <https://immigrationforum.org/article/project-impact-skills-and-opportunity-for-the-new-american-workforce/>
- Nielsen, K.B., & Gonzáles-Lloret, M. (2010). *Effective online foreign language courses: Theoretical framework and practical applications*. *The Eurocall Review* 17. 155–168
- Richards-Tutor, C., Baker, D. L., Gersten, R., Baker, S. K., Smith, J. M. (2016). The effectiveness of reading interventions for English learners: A research synthesis. *Exceptional Children*, 82(2), 144–169. <https://doi.org/10.1177/0014402915585483>
- Rieber, L. (2005). Multimedia learning in games, simulations, and microworlds. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge handbook of multimedia learning* (pp. 549–567). New York: Cambridge University Press.
- Robert, A.-M. & Gilkinson, T. (2012). Mental health and well-being of recent immigrants in Canada: Evidence from the Longitudinal Survey of Immigrants to Canada. Ottawa: Citizenship and Immigration Canada, Research and Evaluation.
- Rohalevych, V. (2020, August 21). *Essentials of Artificial Intelligence for Language Learning*. Intellias. <https://www.intellias.com/how-ai-helps-crack-a-new-language/>
- Sturm, M., McBride, R. & Edgar, J. (2018). 2016–2017 LINC Program Impact Evaluation Report. *New Language Solutions*. Ottawa: Immigration, Refugees and Citizenship Canada.

Taskiran, A. (2019). The effect of augmented reality games on English as foreign language motivation. *E-Learning and Digital Media*, 16(2), 122–135. <https://doi.org/10.1177/2042753018817541>

Troia, G. A. (2004). Migrant students with limited English proficiency: Can Fast ForWord Language™ make a difference in their language skills and academic achievement? *Remedial and Special Education*, 25(6), 353–356. <https://doi.org/10.1177/07419325040250060301>

Trusted. (2022). Learn languages online: The 5 best language learning apps. Trusted. <https://uk.trusted.net/learn-languages-comparison>

L'ENTREPRENEURIAT COMME PARCOURS D'INTÉGRATION

INTRODUCTION

Au moment de choisir un cheminement de carrière, nombreux sont ceux qui perçoivent la création d'une entreprise comme l'une des options les plus risquées. Assurer la réussite de son entreprise est d'une difficulté notoire : au Canada, seulement 63 % des nouvelles entreprises survivent après cinq ans, et seulement 43 % persistent après dix ans (Gouvernement du Canada, 2018). Ces défis sont encore plus grands pour certains groupes d'entrepreneurs, notamment les nouveaux arrivants, qui doivent s'adapter sans les ressources et les réseaux dont disposent souvent les personnes nées au Canada (Cukier et coll., 2017 ; Roy et coll., 2014 ; Wayland, 2011).

Les chercheurs remarquent que, malgré le risque d'échec, les nouveaux arrivants choisissent l'entrepreneuriat plus fréquemment que les autres Canadiens en âge de travailler (Dheer, 2018 ; Ng et Gagnon, 2020). Certaines études ont suggéré que la proportion d'entrepreneurs immigrants au Canada est en hausse – elle est trois fois plus importante que leur représentation dans la population générale (Hou & Wang, 2011 ; Langford *et al.*, 2013). Alors que certains sont « poussés » vers l'entrepreneuriat parce qu'ils sont exclus du marché du travail, beaucoup d'autres sont « attirés » vers l'entrepreneuriat et le choisiraient plutôt que d'autres possibilités de carrière (Hou & Wang, 2011).

L'entrepreneuriat ne doit pas être perçu exclusivement comme une simple source de revenus pour les nouveaux arrivants. En se lançant dans l'aventure entrepreneuriale, les immigrants développent les compétences essentielles, la confiance, et les réseaux sociaux qui contribuent à faciliter leur intégration générale et leur sentiment d'appartenance,

même s'ils ne finissent pas par créer une entreprise. La formation en entrepreneuriat est donc une forme d'apprentissage expérientiel qui peut être mobilisée par les fournisseurs de services pour soutenir la transition des nouveaux arrivants vers la vie canadienne. De plus, pour de nombreux nouveaux arrivants, elle offre l'avantage supplémentaire de développer un sentiment d'auto-efficacité qui, en particulier pour les hommes, peut avoir des avantages psychologiques importants, par exemple, par rapport au fait de rester assis dans une salle de classe. Le secteur de l'établissement n'en est qu'aux premiers stades de l'exploitation de ce potentiel, car il est encore considéré comme un service de niche dans l'écosystème du développement des compétences des immigrants (Cukier *et al.*, 2021).

« Dans le cadre d'une première étape visant à promouvoir la formation à l'entrepreneuriat comme voie viable pour l'intégration des nouveaux arrivants, nous explorons quatre programmes pilotes à succès dans le but de repérer les meilleures pratiques pouvant être reproduites et étendues à l'ensemble du secteur. »

Dans le cadre d'une première étape visant à promouvoir la formation à l'entrepreneuriat comme voie viable pour l'intégration des nouveaux arrivants, nous explorons quatre programmes pilotes à succès dans le but de repérer les meilleures pratiques pouvant être reproduites et étendues à

l'ensemble du secteur. Le présent article décrit la façon dont ces programmes pilotes abordent les obstacles spécifiques auxquels les immigrants sont confrontés lorsqu'ils veulent se lancer dans l'entrepreneuriat, tout en soulignant les résultats et les réalisations liés à l'acquisition de compétences et de réseaux qui sont importants pour l'intégration dans son ensemble.

POURQUOI LES IMMIGRANTS CHOISSENT-ILS L'ENTREPRENEURIAT ET QUELS SONT LES OBSTACLES ?

De nombreux nouveaux arrivants au Canada voient l'entrepreneuriat comme une opportunité de carrière souhaitable et flexible (Banque de développement du Canada, 2019; Cukier *et al.* 2017). Les données recueillies à travers le pays révèlent qu'une proportion importante de nouveaux arrivants poursuivent l'entrepreneuriat au cours de leur processus d'intégration; soit à la place, soit en plus d'autres formes d'emploi (Momani, 2016). Statistique Canada a fait état de taux élevés d'entrepreneuriat parmi plusieurs catégories de nouveaux arrivants : 16,8 % des réfugiés et 30 % des immigrants de la catégorie du regroupement familial créent leur propre entreprise peu après leur arrivée (Green *et al.*, 2016). En Ontario, 34,7 % de toutes les entreprises en démarrage dans la province sont établies par des immigrants de première génération (Davis *et al.*, 2013; Ng et Gagnon, 2020).

Le nombre d'entrepreneurs récemment arrivés au Canada augmente rapidement: il est passé de 205 400 en 2006 à 251 600 en 2018, soit une augmentation de 22 pourcent en 12 ans (Banque de développement du Canada, 2019).

Pourtant, les entrepreneurs nouvellement arrivés au Canada doivent surmonter de nombreux obstacles à leur arrivée, comme le manque de ressources institutionnelles, de réseaux d'affaires et de compétences linguistiques (Cukier *et al.*, 2017). Leur réussite est également entravée par divers types de discrimination, notamment les biais lors des concours et des processus de sélection (Balachandra *et al.*, 2013; Clark, 2008; Huang *et al.*, 2013; Ley, 2006; Schlosser, 2012; Sim, 2015). La recherche a également montré que les immigrants utilisent l'entrepreneuriat comme un moyen de contourner les problèmes de carrière, tels que l'insatisfaction par rapport au salaire et au type d'emploi; en particulier lorsque leurs titres de compétences étrangers et leur expérience professionnelle ne sont pas reconnus ou sont dévalués sur le marché du travail canadien (Bauder, 2003; Teixeira & Lo, 2012; Wayland, 2011). Dans une enquête sur les entrepreneurs nouveaux arrivants (Hou & Wang, 2011), 33 % ont déclaré avoir choisi le travail indépendant en raison du manque d'emplois rémunérés convenables – bien plus que les travailleurs nés au Canada, à hauteur de 20 %.

Pour les femmes, le parcours entrepreneurial est encore plus difficile, les recherches montrant qu'elles n'ont souvent pas accès au mentorat, au parrainage, aux réseaux et au capital social qui contribuent au succès (Cukier et Chavouski, 2020; Orser *et al.*, 2019). Un rapport de Statistique Canada montre que les femmes nouvellement arrivées, en particulier, sont plus susceptibles d'être au chômage ou sous-employées, par rapport aux femmes nées au Canada, même si, en moyenne, elles déclarent des niveaux d'éducation plus élevés (Hudon, 2015).

Cette recherche suggère que les pratiques commerciales canadiennes peuvent exclure les nouveaux arrivants, qui pourraient avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour accéder à des voies alternatives d'emploi. L'entrepreneuriat peut être une voie viable vers l'autonomisation personnelle et la réussite économique, mais seulement si celui-ci est mieux soutenu et rendu plus accessible aux nouveaux arrivants en marge du marché du travail (Cukier *et al.*, 2017; Ng & Gagnon, 2020).

PROGRAMMES PILOTES DE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS

Afin de réduire les obstacles à une intégration réussie par la voie de l'entrepreneuriat, plusieurs programmes pilotes ont été développés spécifiquement pour les nouveaux arrivants au Canada. Les quatre suivants – à savoir le *Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat* (PCFE), le *Newcomer Entrepreneurship Hub* (NEH), *Boss Women* et le *Workforce Innovation and Inclusion Project* (WIIP) – illustrent bien le rôle que peut jouer la formation en entrepreneuriat dans la réussite des nouveaux arrivants.

1) PORTAIL DE CONNAISSANCES POUR LES FEMMES EN ENTREPRENEURIAT (PCFE)

Le PCFE est un programme de formation pratique conçu pour réduire les obstacles à l'entrepreneuriat pour les femmes à faible revenu et se déclarant comme telles, y compris les nouveaux arrivants. En partenariat avec le Scadding Court Community Centre de Toronto, le PCFE fournit les outils et les ressources dont les femmes ont besoin pour lancer leur propre entreprise.

Le programme a plusieurs objectifs, notamment :

- Accroître les compétences entrepreneuriales des femmes;
- Faciliter l'accès aux ressources de financement pour les entreprises;
- Offrir aux entreprises des possibilités concrètes de mise à l'essai; et

- Construire un capital social par le biais d'opportunités de mise en réseau et de mentorat.

PCFE offre aux participantes une formation dirigée par des professionnels de l'industrie et des professeurs de la Ted Rogers School of Management de l'université Ryerson. Les femmes entrepreneures sont jumelées avec des mentors en affaires et se voient offrir des possibilités de faire sans risque des essais sur le marché. Afin de faciliter l'accès aux programmes, PCFE fournit des services d'accompagnement essentiels, notamment des services d'orientation, des services d'établissement, des services d'alphabétisation, des frais de transport et des services de garde d'enfants, qui permettent aux femmes de participer pleinement au programme.

Le programme comprend des formations et des ateliers sur la modèle commercial, le droit des affaires, la finance et la comptabilité, les médias sociaux et le marketing, ainsi que d'autres contenus liés à la gestion d'une entreprise prospère. Au cours de plusieurs semaines consécutives, et en apprenant à élaborer et à communiquer leurs plans d'affaires, les participants développent des compétences commerciales générales, une meilleure compréhension des finances et des réglementations, des compétences en marketing et en service à la clientèle, tout en améliorant leurs compétences personnelles telles que l'écriture et la gestion du temps.

Les participants proviennent d'un groupe diversifié d'aspirants entrepreneurs. Sur les 200 femmes qui ont participé au PCFE, près de la moitié (48 %) ont déclaré appartenir à une communauté vulnérable, notamment les LGBTQ2S+, les personnes racisées, les personnes en situation de handicap et les peuples autochtones. Environ un quart de ces participantes (24 %) sont de nouvelles arrivantes au Canada.

L'un des éléments les plus précieux du programme est sans doute la diversité des instructeurs, dont la majorité se déclare féminine (79 %) et racisée (63 %).

Les résultats de l'enquête ont montré une corrélation positive entre le recrutement explicite d'instructeurs racisés et féminins et le taux de satisfaction des ateliers. L'apprentissage auprès d'instructeurs ayant des expériences de vie similaires a donné aux participantes un sentiment de confiance quant à ce qu'elles peuvent accomplir.

En 2021, le PCFE est entré dans sa quatrième année de programmation et a aidé les femmes entrepreneurs qui ont suivi le programme à franchir plusieurs étapes tout en améliorant leurs réseaux et leurs compétences. Selon les résultats de l'enquête :

- 81 % des participantes ont élargi leurs réseaux et leurs contacts personnels ;

- 77 % des participantes ont amélioré leurs connaissances et leurs compétences ;
- 56 % des participantes ont été mises en relation avec un mentor en affaires ;
- 47 % des participantes ont accédé à une opportunité de mise à l'essai entrepreneuriale ;
- 43 % des participantes ont créé une nouvelle entreprise.

EXEMPLE DE RÉUSSITE : Janelle avait une idée en tête, mais ne savait pas comment la concrétiser jusqu'à ce qu'elle rejoigne le PCFE, qui lui a permis de faire naître son entreprise. Fusion Fit Foods vend de délicieuses « bouchées protéinées » par le biais d'une boutique en ligne qui connaît un grand succès. Janelle a récemment remporté un concours de promotion dans le cadre du programme d'incubation des aliments ethniques de la Chambre de commerce des Noirs du Canada, recevant 5 000 \$ pour son entreprise.

2) NEWCOMER ENTREPRENEURSHIP HUB (NEH)

En partenariat avec le Diversity Institute de l'Université Ryerson et le Scadding Court Community Centre, le NEH est une initiative de formation qui offre une voie vers l'entrepreneuriat aux nouveaux arrivants qui souhaitent créer une entreprise. Le programme offre aux participants une formation pratique à l'entrepreneuriat, des occasions de tester leurs produits ou services, ainsi qu'un soutien sous forme de mentorat. L'objectif est de doter les nouveaux arrivants des ressources et des opportunités nécessaires pour créer une entreprise permanente. Au total, 175 nouveaux arrivants ont participé au programme depuis 2018, la majorité étant des femmes – 53 % la première année et 67 % la deuxième année. Les participants au NEH viennent du monde entier, représentant plus de 30 pays d'origine.

Les nouveaux arrivants qui ont terminé le programme NEH ont signalé plusieurs résultats probants découlant du projet :

- 75 % des participants ont accru leurs compétences et leurs connaissances ;
- 70 % des participants ont été jumelés avec un mentor en affaires ;
- 68 % des participants ont accru leurs réseaux et leurs contacts personnels ;
- 43 % des participants ont accédé à une occasion d'essai de marché ;
- 43 % des participants ont créé une nouvelle entreprise.

La clé du succès du programme NEH est qu'il est conçu comme un programme de développement et de soutien holistique. En plus de couvrir les bases du lancement d'une entreprise en démarrage (start-up), la formation comprend également des compétences non techniques qui sont fondamentales pour la culture d'entreprise canadienne. En outre, des services de soutien globaux tels que la garde d'enfants et la traduction sont fournis pour maximiser la participation et l'accès.

Suite à ce projet pilote initial de deux ans, NEH a été financé par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) dans le cadre d'un projet de développement de trois ans. Au cours de cette phase, NEH vise à travailler avec environ 180 nouveaux arrivants, en leur offrant des avantages tels que le mentorat de la part d'entrepreneurs locaux, des ateliers de développement d'entreprise et des services ciblés – y compris l'aide à l'établissement, la traduction, la garde d'enfants et les cours de langue.

EXEMPLE DE RÉUSSITE : Depuis qu'il a terminé le programme NEH, Edinson a lancé InnScience, une entreprise d'importation d'équipements médicaux spécialisés. Il a participé au LatAm Start-up Accelerator à Toronto et a ensuite obtenu une place dans la Science Discovery Zone de l'Université Ryerson. Edinson a continué à développer son entreprise en créant une plateforme en ligne de portée mondiale pour les chercheurs scientifiques.

3) BOSS WOMEN

Boss Women fournit des compétences futures et une formation commerciale pour les femmes noires chefs d'entreprise sous la forme d'un camp d'entraînement. Ce programme offre un enseignement et un mentorat par l'intermédiaire d'un réseau d'entrepreneurs à succès de la Black Business and Professional Association (BBPA). Les participantes sont des femmes qui ont besoin d'un soutien supplémentaire pour lancer leur entreprise, notamment des personnes nées à l'étranger (49 %), qui sont célibataires (56 %) et qui ont des enfants (56 %).

Boss Women a été créé par la BBPA et parrainé par le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE). Avec 10 centres régionaux à travers le Canada, le PCFE est un partenaire clé capable de mobiliser un vaste réseau de plus de 250 organisations, améliorant ainsi l'accès au financement, au talent et à l'expertise pour environ 100 000 femmes entrepreneurs.

Après avoir mis en œuvre trois cycles du programme *Boss Women* sur une période de deux ans, encadrant plus de 800 femmes, le programme de formation a reçu un taux de satisfaction élevé dans les remarques des participantes :

- 92 % des participantes ont déclaré que la formation était pertinente pour le développement de leur entreprise.
- 83 % des participantes ont déclaré avoir accru leurs connaissances ou leurs compétences.
- 45 % des participantes ont indiqué que leur réseau s'est élargi après avoir suivi le programme.

L'un des plus grands défis auxquels sont confrontées les femmes noires chefs d'entreprise est attribuable au manque de modèles et d'exemples de réussite de personnes qui leur ressemblent – « si vous ne le voyez pas, vous ne pouvez pas le devenir » (Elmi *et al.*, 2021). Afin de donner aux entrepreneurs les moyens de poursuivre leurs efforts avec confiance, ils doivent également être en mesure de s'identifier à leurs mentors. Ce qui est donc essentiel au succès du programme pilote, c'est qu'il ait donné accès à un réseau d'entrepreneurs à succès avec lesquels les participantes partageaient des expériences de vie similaires :

« Le programme *BBPA Boss Women Entrepreneurship* m'a permis de croire en mes capacités à devenir entrepreneure là où mon diplôme de commerce ne me le permettait pas. En m'inscrivant au programme, j'ai rejoint une communauté de femmes noires innovantes qui encouragent et célèbrent les idées et les parcours de chacune. Le fait de côtoyer des professionnels et des experts extraordinaires qui ont encouragé les femmes de couleur m'a donné l'impression que je pouvais, moi aussi, développer et transformer mon entreprise avec succès ». — Participant au programme *Boss Women*

4) WORKFORCE INNOVATION AND INCLUSION PROJECT (WIIP)

Le Workforce Innovation and Inclusion Project (WIIP) réunit des organismes d'établissement, divers employeurs et des organismes à but non lucratif à travers le Canada afin d'explorer des approches innovantes pour répondre aux besoins des immigrants récemment arrivés en matière d'emploi.

De 2018 à 2021, 12 projets pilotes ont été testés par le WIIP, dont sept axés sur la formation à l'entrepreneuriat. Au total, 585 nouveaux arrivants y ont participé. Voici quelques exemples de ces projets :

- **PowerHack :** Sous la houlette de l'Immigrant Employment Council of BC (IEC-BC), les nouveaux arrivants ont démontré leurs compétences et leur expertise lors d'événements intensifs de « hackathon », en élaborant des solutions à des problèmes réels choisis par les employeurs technologiques participants.
- **The Skills for Change Immigrant Women's Social Enterprise :** Les femmes nouvellement arrivées à

faible revenu ont acquis de nouvelles compétences et une expérience professionnelle grâce à des ateliers pratiques et à un mentorat, ainsi qu'à un placement professionnel de sept semaines.

- **Cleaning Social Enterprise for Vulnerable Newcomers:** Piloté par le KEYS Job Centre de Kingston, en Ontario, ce programme a mis en relation de nouveaux arrivants récemment au chômage dans le secteur de l'hôtellerie (en raison des fermetures liées à la COVID-19) avec des employeurs et des entrepreneurs locaux, dans le but de créer une entreprise sociale autonome pour les nouveaux arrivants vulnérables.

Les sept projets pilotes du WIIP comportant une formation à l'entrepreneuriat ont reçu des taux de satisfaction élevés, les participants déclarant que ces projets pilotes ont amélioré leurs compétences commerciales globales de la manière suivante :

- 82 % des participants ont déclaré avoir acquis de nouvelles compétences pour relever les défis posés par la gestion d'une entreprise.
- 79 % des participants ont indiqué que la formation était pertinente pour le développement de leur entreprise.
- 68 % des participants ont déclaré que leurs réseaux sociaux s'étendent grâce au programme.
- 32 % des participants ont indiqué que leur entreprise se développait grâce à leur participation au programme.

Le succès du WIIP repose sur l'importance accordée à la collaboration et à l'engagement des parties prenantes dès les premières étapes. Les prestataires de services pilotes ont mis l'accent sur la collaboration avec les employeurs, qui ont été en mesure de fournir des commentaires sur la programmation afin de s'assurer que le programme reflète les compétences recherchées. L'étroite collaboration entre prestataires de services et employeurs a permis de créer des relations et des réseaux dont les nouveaux arrivants ont pu bénéficier.

IMMIGRANT WOMEN START-UP CHALLENGE, HALIFAX ET NOUVELLE-ÉCOSSE

L'un des projets pilotes du WIIP était l'Immigrant Women Start-up Challenge, qui offrait aux femmes entrepreneurs nouvellement arrivées la possibilité de présenter leurs idées d'entreprise à des chefs d'entreprise et de gagner 5 000 \$ pour les faire évoluer. Les concours de lancement ont été organisés

dans trois cohortes en partenariat avec le Halifax Local Immigration Partnership (HLIP) et le Centre for Women in Business de l'Université Mount Saint Vincent (MSVU). Les femmes nouvellement arrivées ont participé à un programme de formation gratuit qui s'est déroulé sur trois samedis. Les ateliers ont permis aux participantes d'acquérir des compétences dans les domaines fondamentaux de l'entreprise, notamment la proposition de valeur, la présentation, le marketing, la stratégie de marque et la planification financière. Chaque participante a bénéficié de six heures de séances de coaching individuelles pour développer son idée d'entreprise en une proposition commerciale en vue de la compétition finale. Les participantes ont été jumelées avec un mentor en fonction de leurs besoins individuels.

Le projet pilote comprenait de vastes partenariats régionaux, avec des représentants de la Banque de développement du Canada (BDC), de la Community Business Development Corporation (CBDC), de TD Small Business Banking, de la Credit Union, d'Arc Ignites Inc, Amplify Consulting, Digicel Branding and Marketing, Ashanti Leadership and Professional Development Services, Immigrant Services Associations of Nova Scotia (ISANS), Centre for Women in Business, Halifax Chamber of Commerce, Kisserup International Trade, East Coast School of Languages, T4G Consulting and Coaching, Centre for Entrepreneurship and Development, Recognize Your Potential et People Can Biz.

Bien que l'échantillon soit petit, la majorité (80 %) des participantes ont indiqué qu'elles avaient acquis de nouvelles compétences pour relever les défis liés à l'exploitation d'une entreprise. Toutes les participantes interrogées ont convenu que leurs réseaux sociaux se sont élargis en participant au programme. Dans l'ensemble, 90 % des participantes qui ont répondu à l'enquête étaient très satisfaites du programme. Les participantes ont également indiqué que leurs processus opérationnels se sont améliorés grâce au soutien qu'elles ont reçu de leur mentor attiré. Quelques-unes ont noté que le programme leur a permis de trouver de nouveaux partenaires commerciaux et d'améliorer la gestion de leurs finances.

L'une des principales conclusions du projet a été l'importance des aides globales telles que la garde d'enfants et le transport facilitant l'accès aux séances en personne. Parmi les autres caractéristiques importantes, citons la diversité des instructeurs, des coaches et des mentors, principalement des femmes, dont beaucoup ont partagé leur expérience avec les participantes. Un certain nombre d'améliorations ont été recommandées pour permettre un accès plus pratique à l'apprentissage à son propre rythme (par exemple, des séances enregistrées) ainsi que l'utilisation du jumelage en ligne avec des mentors. En raison de la pandémie, l'accès à la technologie est devenu un problème, tout comme le fait de jongler entre le travail non rémunéré (garde d'enfants et enseignement à domicile) et la participation au programme.

EXEMPLES DE RÉUSSITE

Les participantes au programme ont connu plusieurs succès. Ha Le a remporté le prix de présentation de la première cohorte pour son entreprise, Midyat Tailor, une entreprise de conception de textiles et de mode. Le modèle d'entreprise qu'elle a présenté, qui consiste à recycler des articles d'habillement et à ainsi éviter qu'ils ne soient déversés dans les dépotoirs, tout en proposant un service de livraison aux clients ayant des besoins d'accessibilité, a fait d'elle un prestataire de services compétitif dans le secteur du textile et de la mode à Halifax. Ha Le a pu ouvrir son entreprise moins de trois mois après avoir remporté le concours.

Apie D'Na a remporté le prix de présentation de la deuxième cohorte pour son idée d'entreprise, Wigologist, qui fabrique des perruques personnalisées pour les femmes noires en Nouvelle-Écosse. Wigologist a officiellement ouvert ses portes, tout en restant en ligne pendant la pandémie de COVID-19. Apie D'Na est devenue coiffeuse en Nouvelle-Écosse par nécessité. Elle a rapidement découvert que le marché de la coiffure en Nouvelle-Écosse ne répondait pas aux besoins des femmes de couleur et qu'il y avait une demande croissante pour des coiffeurs qui comprenaient leurs besoins. Elle s'est donné pour mission d'apprendre le métier et d'offrir ce service aux autres femmes de couleur de la région.

Taina Barrionuevo, consultante en commerce électronique et propriétaire de Not Just a Pretty Interface, a remporté le prix de la troisième cohorte. Son entreprise aide les petites entreprises à intégrer leurs produits et services à une plateforme de commerce électronique. Pour la première fois, elle a la capacité d'embaucher deux employés à temps plein dans son entreprise de marketing.

CONCLUSION

Le succès des nouveaux arrivants et des femmes ayant participé à ces programmes pilotes démontre que la formation en entrepreneuriat n'aide pas seulement les immigrants à démarrer des entreprises, mais peut aussi leur transmettre des compétences clés qui sont transférables à différents aspects de l'intégration et de la participation au marché du travail au Canada.

Le fait d'offrir un soutien « intégral » dans le cadre de ces programmes veille à ce que tous les nouveaux arrivants – en particulier les femmes racisées – disposent des ressources dont ils ont besoin pour se familiariser avec les affaires, tout en tenant compte de leurs autres engagements tout au long de leur processus d'intégration au Canada. Ces projets pilotes ont révélé que les soutiens clés pour les entrepreneurs nouveaux arrivants comprennent :

- Des services de traduction et d'interprétation ;
- Des services de garde d'enfants ;
- Une aide au transport ;
- Des services d'établissement.

Un des rendements récurrents intégrés dans les mesures d'évaluation des quatre programmes pilotes concerne l'accès à des opportunités de test de marché. Cela permet aux entrepreneurs de jauger la réponse du marché et d'obtenir les commentaires des clients, minimisant ainsi leurs risques avant de lancer pleinement leur produit ou service. L'accès à ces opportunités est particulièrement important pour les entrepreneurs qui ont un soutien financier limité. L'accès aux possibilités de financement est un autre élément important des programmes de formation à l'entrepreneuriat, car les ressources financières limitées constituent un obstacle important pour les immigrants qui lancent leur entreprise.

Mais l'un des éléments les plus bénéfiques des programmes pilotes concerne peut-être le soutien par le mentorat et les possibilités de réseautage, qui non seulement aident les immigrants à s'orienter dans les pratiques, les politiques, les cultures et les normes commerciales canadiennes, mais qui augmentent aussi leur confiance et leur sentiment de ce qu'ils peuvent accomplir – surtout si les mentors reflètent leurs antécédents et leurs expériences. Pour les nouveaux arrivants, le fait de bâtir la confiance est particulièrement important pour pallier un processus qui peut être démoralisant : recommencer à zéro dans un nouveau pays et faire face aux divers défis que pose la navigation du marché du travail.

Malgré le manque de soutien et d'accès aux ressources clés, les entrepreneurs immigrants sont souvent plus enclins à l'entrepreneuriat que leurs homologues nés au Canada et apportent à leurs entreprises les connaissances globales et le capital social de leurs communautés (WEKH, 2020). Il est essentiel que les programmes s'appuient sur leurs connaissances et leurs compétences existantes pour les aider à établir et à pérenniser leurs entreprises. En s'appuyant sur leurs capacités existantes et en adaptant la conception des programmes pour répondre à leurs besoins commerciaux spécifiques ainsi qu'aux obstacles plus importants à la réussite, les programmes pilotes constituent des pratiques exemplaires importantes qui peuvent être étendues pour soutenir l'intégration des immigrants dans l'économie canadienne.

REFERENCES

- Balachandra, L., Briggs, A. R., Eddleston, K., and Brush, C. (2013). Pitch Like a Man: Gender Stereotypes and Entrepreneur Pitch Success. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33(8).
- Bauder, H. (2003). Brain abuse or the devaluation of immigrant labour in Canada. *Antipode*, 35(4), 699–717.
- Business Development Bank of Canada (BDC). (2019). A Nation of Entrepreneurs: The Changing Face of Canadian Entrepreneurship. https://www.bdc.ca/EN/Documents/analysis_research/bdc-etude-sbw-nation-entrepreneurs.pdf
- Clark, C. (2008). The impact of entrepreneurs' oral "pitch" presentation skills on business angels' initial screening investment decisions. *Venture Capital*, 10(3), 257–279.
- Cukier, W., Sabat, M., Francis, J., Wright, E., and Ofrath, N. (2021). Workforce Innovation and inclusion project: Final report. Diversity Institute. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/>
- Cukier, W. & Chavouski, Z. H. (2020). Facilitating women entrepreneurship in Canada: The Case of WEKH. *Gender Management*, 35(3), 303–318.
- Cukier, W., Hon, H., McGraw, S., Latif, R. and Roach, E. (2017). *Immigrant Entrepreneurship: Barriers and Facilitators to Growth*. Diversity Institute, Toronto.
- Davis, C. H., Valliere, D., Lin, H. & Wolff, N. (2013). *Driving wealth creation & social development in Ontario*. Global Entrepreneurship Monitor. <http://www.gemconsortium.org/report/49060>
- Dheer, R. J. S. (2018). Entrepreneurship by immigrants: A review of existing literature and directions for future research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 555–614.
- Elmi, M., Spencer, N., Francis, J.-A., Dei, S., Soumare, S., Mo, G. Y., & Parameswaran, H. (2021). *The state of women's entrepreneurship: A focus on Black women entrepreneurs*. Women Entrepreneurship Knowledge Hub, Black Business and Professional Association. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2021/02/The_State_of_Womens_Entrepreneurship_Black_Entrepreneurs.pdf
- Government of Canada. (2018). *Canadian New Firms: Birth and Survival Rates over the Period 2002–2014*. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/h_03075.html
- Hou, F. & Wang, S. (2011). Immigrants in self-employment. *Perspectives on Labour and Income*, 23(3), 3.
- Huang, L., Frideger, M. & Pearce, J. L. (2013). Political skill: Explaining the effects of nonnative accent on managerial hiring and entrepreneurial investment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1005–1017.
- Hudon, T. (2015). Immigrant Women. Statistics Canada. Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/89-503-x/2015001/article/14217-eng.pdf?st=Mq2FUKx5>
- Langford, C. H., Josty, P. & Holbrook, J. A. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor: Canada National Report*. Global Entrepreneurship Monitor. <http://www.gemconsortium.org/report/48825>
- Ley, D. (2006). Explaining variations in business performance among immigrant entrepreneurs in Canada. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 32(5), 743–764.
- Momani, B. (2016). New Canadian Entrepreneurs: An Underappreciated Contribution to Canadian Prosperity? *6 Degrees Citizen Space*. https://www.cigionline.org/sites/default/files/6degrees_working_paper_web.pdf
- Ng, E. S. & Gagnon, S. (2020). Employment Gaps and Underemployment for Racialized Groups and Immigrants in Canada. Future Skills Centre. Retrieved from <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/EmploymentGaps-Immigrants-PPF-JAN2020-EN.pdf>
- Orser, B., Elliott, C. & Cukier, W. (2019). Strengthening Ecosystem Supports for Women: Ontario Inclusive Innovation (i2) Action Strategy.
- Roy, M., Sidhu, N. & Wilson, B. (2014). *The Economy and Resilience of Newcomers (EARN): Exploring Newcomer Entrepreneurship*. Social Planning Toronto.
- Schlosser, F. (2012). Taking an active approach in entrepreneurial mentoring programmes geared towards immigrants. *The Journal of Entrepreneurship*, 21(2), 201–221.
- Sim, D. (2015). Immigrant Entrepreneurship in Canada: A scan of the experience of Canadian immigrant entrepreneurs, and policy and programs for encouraging immigrant business. http://www.hireimmigrants.ca/wp-content/uploads/Immigrant_Entrepreneurship_Canada.pdf
- Green, D., Liu, H., Ostrovsky, Y. & Picot, G. (2016). Economic Insights: Business Ownership and Employment in Immigrant-owned Firms in Canada. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2016057-eng.htm>
- Teixeira, C. & Lo, L. (2012). Immigrant Entrepreneurship in Kelowna, BC. (Working Paper No. 12-11). <http://mbc.metropolis.net/assets/uploads/files/wp/2012/WP12-11.pdf>

Wayland, S. (2011). *Immigrant Self-Employment and Entrepreneurship in the GTA*. The Metcalf Foundation. <https://metcalffoundation.com/site/uploads/2011/12/immigrant-self-employment-and-entrepreneurship.pdf>

Women Entrepreneurship Knowledge Hub (WEKH). (2020). *The State of Women's Entrepreneurship in Canada 2020*. Toronto: Diversity Institute, Ryerson University. <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada/>

LEÇONS TIRÉES DU PARRAINAGE PRIVÉ DE RÉFUGIÉS : UNE INNOVATION CANADIENNE

INTRODUCTION

Le parrainage privé de réfugiés est une importante innovation sociale canadienne qui est maintenant reproduite dans le monde entier. Initialement conçue comme une réponse à la crise des réfugiés indochinois après la guerre au Vietnam, le parrainage privé est maintenant un pilier des programmes canadiens d'établissement des réfugiés, ayant aidé plus de 327 000 réfugiés à trouver un nouveau foyer au Canada depuis 1979 (Gouvernement du Canada, 2020).

Alors que de nombreux groupes religieux et communautaires continuent de parrainer des demandeurs d'asile du monde entier, la crise syrienne de 2015 a incité le Canada à s'engager à accueillir 25 000 réfugiés syriens, ce qui s'est produit en 100 jours. Des changements massifs aux politiques et aux systèmes gouvernementaux ont été mis en œuvre en un temps record et, combinés au parrainage privé, 62 000 Syriens se sont réinstallés au Canada, la plupart en quelques mois seulement, et plus de la moitié ont été parrainés par le secteur privé (Gouvernement du Canada, 2020). Des organisations locales ont émergé, avec de nouveaux partenariats, processus et approches, activés grâce à de nouvelles applications de technologies simples; ils ont mis en évidence des possibilités de tirer parti et d'amplifier les ressources gouvernementales. Bien que fragmentés et parfois sous-développés, ces efforts ont signalé de nouvelles opportunités pour créer une approche innovante «d'économie du partage» pour soutenir les nouveaux arrivants.

Non seulement le parrainage privé en tant que modèle de réinstallation des réfugiés a été maintenu au cours des quatre dernières décennies, mais il s'est étendu au fil du temps. Environ deux millions de Canadiens se sont

personnellement impliqués pour aider les réfugiés syriens à venir s'installer au Canada (Gouvernement du Canada, 2020). Au-delà du Canada, le Haut Commissaire des Nations unies pour les réfugiés (HCNUR) a adopté ce modèle dans l'espoir d'accroître la réinstallation des réfugiés. D'autres pays comme l'Argentine, l'Australie, la France, l'Allemagne, la Nouvelle-Zélande et l'Espagne ont mis en œuvre ou se sont engagés dans des programmes similaires (Van Haren, 2021). Malgré la large mise en œuvre et l'impact du modèle, peu de recherches ont examiné le parrainage privé.

Cet article examine le Ryerson University Lifeline Syria Challenge comme un exemple d'innovation sociale efficace et vise à identifier les meilleures pratiques pour de futures politiques de parrainage privé et leur mise en œuvre. Alors que le changement technologique a dominé les discussions sur l'innovation, les chercheurs reconnaissent de plus en plus que l'innovation sociale a aussi du pouvoir. Le terme innovation sociale fait référence à «une nouvelle combinaison de pratiques dans des domaines d'action sociale, dans le but de mieux faire face aux besoins et aux problèmes que ce qui n'est possible qu'avec les pratiques existantes» (Howaldt *et al.*, 2014). De nombreuses innovations sociales peuvent aider les gouvernements à atteindre leurs objectifs de manière plus efficace, en tirant parti des ressources et des techniques du secteur privé.

PARRAINAGE PRIVÉ

Le Canada compte actuellement trois programmes de réinstallation des réfugiés: le Programme des réfugiés pris en charge par le gouvernement, le Programme de parrainage privé de

réfugiés, et le Programme mixte des réfugiés désignés par un bureau des visas (RDBV). Introduit en 1979, le Programme de parrainage privé de réfugiés permettait à des particuliers et à des organisations d'assumer la responsabilité de la réinstallation d'un réfugié. Face à la pression d'agir, le gouvernement fédéral a développé le programme pour permettre la réinstallation d'un plus grand nombre de réfugiés qu'il n'était possible lorsque le gouvernement fournissait à lui seul tous les services d'établissement. Avec le Programme de parrainage privé de réfugiés, le gouvernement a mis en place un programme de jumelage 1:1, pour chaque réfugié installé de manière privée, le gouvernement en financerait un autre. En 18 mois seulement, plus de 60 000 réfugiés ont été parrainés de manière privée de 1979 à 1980.

Alors que les discussions actuelles sur le parrainage privé se penchent souvent sur les coûts financiers, les responsabilités assumées par les parrains comprennent un soutien financier, émotionnel et social. Les responsabilités financières sont clairement définies dans les réglementations gouvernementales, et sont à peu près équivalentes aux taux d'aide sociale. Une personne ou un groupe qui parraine une famille de quatre personnes peut s'attendre à verser environ 27 000 \$ CAD, répartis sur les douze premiers mois suivant l'arrivée au Canada. Ces fonds subviennent aux besoins de la famille, y compris la nourriture, les meubles, le transport et le logement, pendant un an. Les responsabilités de soutien social exigent des parrains qu'ils facilitent la transition des nouveaux arrivants vers un nouveau pays : trouver un appartement, inscrire les enfants à l'école, trouver du travail et choisir un médecin de famille, parmi d'autres soutiens essentiels. L'important soutien que les parrains sont tenus de fournir peut créer des obstacles au parrainage : les personnes ayant les moyens n'ont souvent pas le temps, et les personnes ayant le temps n'ont souvent pas les moyens.

EFFICACITÉ DU PARRAINAGE PRIVÉ

Le parrainage privé fonctionne. La plupart des réfugiés prospèrent et leurs enfants atteignent la mobilité sociale grâce à la réussite scolaire et à l'obtention d'un statut professionnel. En fait, les réfugiés du Programme de parrainage privé des réfugiés (PPPR) obtiennent de meilleurs résultats que les réfugiés pris en charge par le gouvernement. Bien que cela puisse probablement être attribué en partie à des niveaux plus élevés d'éducation, de compétences et de langues, un certain crédit doit également revenir au capital social, émotionnel et culturel accessible via les réseaux de leurs parrains privés. Ce soutien leur permet de naviguer dans les « règles tacites », d'obtenir le soutien dont ils ont besoin, et de trouver des emplois sur les marchés du travail informels (Yu *et al.*, 2007).

Les réfugiés du PPPR connaissent une intégration rapide au marché du travail dès leur arrivée au Canada, surtout

en contraste à d'autres modalités. Par exemple, les dossiers fiscaux de 2016 indiquent que 40 % des PPPR syriens adultes ont déclaré des revenus d'emploi dans les premiers mois suivant leur arrivée, contre 5 % des syriens pris en charge par le gouvernement, et 15 % des réfugiés RDBV. Selon le Sondage sur les résultats en matière d'établissement (2019) d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), parmi les syriens déclarant qu'ils occupaient actuellement un emploi, les PPPR ont déclaré 60 % d'emploi, les réfugiés RDBV ont déclaré 55 % d'emploi et les réfugiés pris en charge par le gouvernement ont déclaré 43 % d'emploi. Dans l'ensemble, les revenus d'emploi des syriens ont augmenté avec le temps passé au Canada. L'utilisation de l'aide sociale par les Syriens pris en charge par le gouvernement et les réfugiés RDBV en 2016 correspond aux tendances historiques des populations réinstallées : 93 % des syriens pris en charge par le gouvernement et 88 % des réfugiés RDBV ont déclaré avoir utilisé l'aide sociale au cours de leur première année au Canada, comparativement à 2 % des PPPR (IRCC, 2019).

Les réfugiés d'une modalité à l'autre ne sont pas les mêmes. Ils varient dans leur expérience de travail, leur éducation formelle, et leur langue (Treviranus & Casasola, 2003; Bloch, 2008). Par exemple, environ 20 % des réfugiés syriens pris en charge par le gouvernement avaient des compétences linguistiques en anglais ou en français, comparativement à 67 % des réfugiés pris en charge par des parrains privés. Moins de 3 % des syriens pris en charge par le gouvernement avaient un diplôme universitaire, contre 25 % de ceux qui étaient parrainés de manière privée (Wilkinson et Garcea, 2017).

Cependant, même en tenant compte de ces différences démographiques et socioéconomiques, l'avantage des PPPR sur les réfugiés pris en charge par le gouvernement reste fort et durable : 15 ans après leur arrivée, les PPPR ont des taux d'emploi et des revenus plus élevés que les réfugiés pris en charge par le gouvernement. Selon une étude, les taux d'emploi des PPPR (89 % et 69 % pour les hommes et femmes, respectivement) au cours de la première année suivant l'admission sont de 19 et 25 points de pourcentage supérieurs à ceux de leurs homologues pris en charge par le gouvernement, pour les hommes et femmes, respectivement (Kaida *et al.*, 2020). La différence d'emploi et de revenus entre les réfugiés pris en charge par des parrains privés et ceux pris en charge par le gouvernement est plus grande pour les réfugiés qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires que pour ceux qui sont plus scolarisés, ce qui suggère que les voies du PPPR sont particulièrement avantageuses pour les réfugiés ayant des qualifications formelles limitées.

Mais les taux d'emploi et les revenus plus élevés des PPPR ne signifient pas qu'ils ne sont pas assujettis aux obstacles structurels et systémiques qui touchent les immigrants en général. Par exemple, des entretiens approfondis avec des réfugiés syriens tels que des médecins, des pharmaciens et des enseignants, ont révélé une frustration face à la lenteur

de la reconnaissance des diplômés étrangers. Selon les mots d'une mère syrienne qui était enseignante avant d'émigrer au Canada :

«Je suis venue ici [dans la région de Kitchener-Waterloo] en pensant que je trouverais du travail comme enseignante. Mais cela ne s'est pas produit, et de toute façon personne ne reconnaît vraiment ma formation et mon expérience.» (Ilcan & Connoy, 2021, p. 306).

ÉTUDE DE CAS : LE RYERSON UNIVERSITY LIFELINE SYRIA CHALLENGE

De nouvelles approches au parrainage privé ont créé de nouvelles combinaisons de ressources novatrices pour répondre aux besoins des réfugiés. Lancé en juillet 2015, le programme Ryerson University Lifeline Syria Challenge (RULSC) est un exemple de collaboration efficace où les universités ont exploité les atouts des établissements postsecondaires pour fournir un soutien bénévole, lever des fonds et parrainer des centaines de réfugiés syriens.

Il y avait des différences considérables entre le RULSC et le modèle de parrainage privé traditionnel. Tout d'abord, il a tiré parti de la technologie pour atteindre les bénévoles, collecter des dons pour les groupes de parrainage, et proposer des ressources en ligne pour soutenir les réfugiés dans leur parcours de réinstallation – comme mettre en relation demandeurs d'emploi et employeurs via la plateforme de recherche d'emploi en ligne Magnet. La technologie a en outre aidé à personnaliser l'expérience des donateurs en les mettant en contact avec des groupes de parrainage et des familles de réfugiés spécifiques. Deuxièmement, plutôt que de laisser le groupe de parrainage privé assumer le poids de la responsabilité de la réinstallation, le RULSC a exploité la capacité des étudiants bénévoles et des organisations du secteur privé pour fournir un soutien essentiel après l'arrivée. Troisièmement, le programme a été conçu pour être facile à naviguer et axé sur la suppression des obstacles afin d'engager « plus que les suspects habituels » plutôt que d'attendre des sponsors qu'ils naviguent des formulaires complexes ou trouvent l'accès aux ressources. Enfin, le RULSC s'est appuyé sur des processus de gestion de projet et d'établissement de rapports bien élaborés pour établir des objectifs et suivre les résultats.

Le facteur temps était primordial. La demande citoyenne de parrainage privé a atteint de nouveaux sommets suite à la publication, en septembre 2015, de la photographie tragique du jeune Alan Kurdi. Le RULSC a exploité cet intérêt et son interface conviviale a cherché à démystifier le parrainage privé et à simplifier l'engagement : les dons et l'inscription des bénévoles se faisaient d'un simple clic, tandis que des « équipes » de parrainage de cinq personnes ou plus étaient jumelées à des familles en fonction de la capacité de l'équipe. Contrairement aux approches traditionnelles, cela n'impliquait

« Le facteur temps était primordial. La demande citoyenne de parrainage privé a atteint de nouveaux sommets suite à la publication, en septembre 2015, de la photographie tragique du jeune Alan Kurdi. RULSC a exploité cet intérêt et son interface conviviale a cherché à démystifier le parrainage privé et à simplifier l'engagement. »

aucune formation ou participation à un atelier, mais a plutôt appareillé familles de réfugiés et parrains bénévoles en fonction des compétences et des ressources offertes. En entreprenant cette approche de « personnalisation de masse », le programme était équipé pour mobiliser et coordonner d'importantes ressources humaines et financières à une vitesse rapide. Plus de 4 000 personnes ont fait des dons générant plus de près de 5 millions de dollars en très peu de temps. Plus de 1 000 personnes se sont inscrites pour faire du bénévolat et près de 150 familles de réfugiés ont été parrainées (RULSC, 2016).

« L'impulsion derrière une approche intersectorielle et communautaire vient de l'appréciation que l'innovation fleurit là où les secteurs convergent, et qu'une réponse efficace aux problèmes sociaux nécessite de briser les silos entre secteurs public, privé, et à but non lucratif. »

Le programme RULSC a non seulement mobilisé un grand nombre de personnes, mais aussi une coalition diversifiée de groupes dans différents secteurs. Alors que le modèle traditionnel traite le parrainage comme une activité plus ou moins individualisée, coordonnée principalement par des organisations religieuses, dans le modèle RULSC, le parrainage est entrepris de manière privée mais exécuté collectivement. Les partenariats avec les étudiants et les organisations cherchant à embaucher de nouveaux arrivants syriens, ainsi que la mise en œuvre d'activités, telles que les salons de l'emploi et la formation linguistique, qui répondaient aux besoins identifiés par la recherche des nouveaux arrivants, ont été essentiels au succès du programme. Les groupes d'étudiants ont été encouragés à innover et à créer de nouvelles approches et solutions par le biais de hackathons et de concours. L'impulsion derrière une approche intersectorielle et communautaire vient de l'appréciation que l'innovation fleurit là où les secteurs convergent, et qu'une réponse efficace aux problèmes sociaux nécessite de briser les silos entre secteurs public, privé, et à but non lucratif.

Alors que les établissements postsecondaires évoluent souvent lentement, le programme RULSC a été créé en

moins d'une heure grâce à un échange de courriels entre les dirigeants de Ryerson et un petit groupe de bénévoles. Le personnel travaillant dans les finances et l'avancement a dit oui alors qu'il aurait pu dire non, et a aidé à mettre en place les systèmes permettant le développement d'un modèle unique centré sur l'engagement et la formation des étudiants, conforme aux objectifs caritatifs de l'institution. Cela a commencé avec un objectif modeste de parrainer 10 familles syriennes, mais s'est rapidement étendu en raison de l'élan de soutien qui a suivi la publication, en 2015, de la photographie tragique d'Alan Kurdi, âgé de 4 ans.

Le modèle RULSC, mis en œuvre ici pour répondre à une crise mondiale des réfugiés, offre des leçons potentielles pour rapidement et efficacement mobiliser et exploiter des ressources supplémentaires. L'objectif est de plus efficacement répondre aux crises et situations locales et mondiales complexes, nécessitant une action urgente et exigeante. Le modèle tire parti de l'énergie des étudiants, des institutions universitaires existantes et de la puissance de la technologie et du financement participatif. Son réseau intégré mais décentralisé de personnes, d'organisations et de ressources permet de répondre aux besoins urgents.

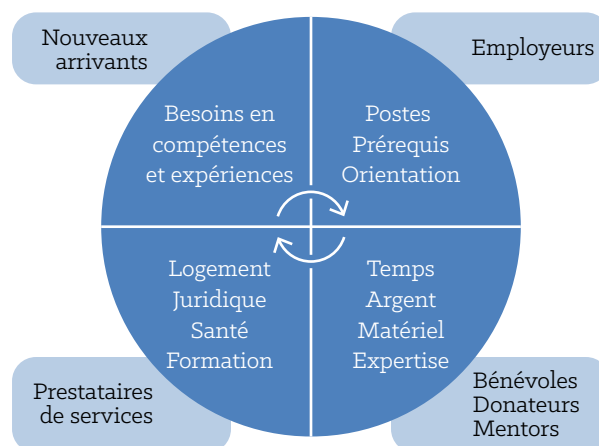
Le projet a souligné l'importance d'entreprendre une approche systémique pour traiter les problèmes sociaux, et de reconnaître que souvent, les obstacles ne sont pas dus au manque de capacité mais plutôt à des politiques et facteurs politiques, organisationnels et comportementaux. Malgré cela, le programme, ainsi qu'un examen des solutions technologiques compétitives, ont contribué à éclairer le développement de spécifications fonctionnelles pour une plateforme mondiale d'économie de partage visant à relier les réfugiés sans domicile aux personnes disposées à les accueillir et, peut-être plus important encore, à tirer parti des ressources financières et le capital humain nécessaires pour les soutenir.

« Notre expérience avec les réfugiés indochinois en 1979-80 et les réfugiés syriens en 2015 a montré le pouvoir de l'innovation pour exploiter les ressources de la société civile et du secteur privé afin d'augmenter les ressources des organisations gouvernementales et communautaires pour aider à la réinstallation des réfugiés. »

CONCLUSIONS ET ENJEUX

Notre expérience avec les réfugiés indochinois en 1979-80 et les réfugiés syriens en 2015 a montré le pouvoir de l'innovation pour exploiter les ressources de la société civile et du secteur privé afin d'augmenter les ressources des organisations gouvernementales et communautaires pour aider

FIGURE 1 : STRUCTURE DU PORTAILA



Source: Cukier, W. & Jackson, S. (2018). Accueillir les réfugiés syriens au Canada. Innovation sociale facilitée par la technologie. IEEE Canada International Humanitarian Technology Conference (IHTC), DOI: 10.1109/IHTC.2017.8058194, 32–36.

à la réinstallation des réfugiés. Les libéraux fédéraux, qui ont commencé la campagne en troisième position, ont fait campagne sur la promesse d'amener 25 000 réfugiés syriens au Canada avant la fin 2015. La campagne a été chargée de rhétorique pro et anti-immigrés, mais les libéraux ont finalement été victorieux.

Il n'y a aucun doute que l'établissement d'un objectif ambitieux et d'un leadership fort a contribué à alimenter une « approche pan-gouvernementale » à la mise en œuvre qui a permis à plus de réfugiés de trouver de nouveaux foyers au Canada plus rapidement que quiconque ne l'aurait cru possible. Non seulement les ministères ont-ils travaillé ensemble pour aligner les soutiens sur le terrain avec les processus de vérification et d'approbation, et les services d'établissement, mais le processus a été modifié au fur et à mesure de son déroulement. La collaboration à tous les niveaux et juridictions – internationalement, nationalement et plus localement – a été la clé de la rapidité et du succès de l'initiative de réinstallation. Puisque attendre la désignation du HCNUR était un obstacle, le Canada a accepté une désignation *prima facie* des Syriens comme réfugiés et a exploité les réseaux d'organisations communautaires pour aider à identifier les candidats. Le Canada a également mis en place des sites de traitement locaux au Liban, en Jordanie et en Turquie avec plus de flexibilité dans les exigences en matière de documentation. Sous la direction de l'Agence des services frontaliers du Canada, un processus de contrôle de sécurité à plusieurs niveaux a été élaboré et déployé pour respecter les délais opérationnels. Le ministre a également encouragé l'engagement actif du secteur privé et de la société civile pour compléter le travail des agences d'établissement établies. En définissant et en concentrant l'attention sur un seul objectif – amener 25 000 réfugiés

syriens au Canada en 100 jours – et en remettant en question le statu quo, le Canada a encouragé la collaboration et l'innovation pour accomplir ce que beaucoup pensaient impossible (Gouvernement du Canada, 2019).

À une échelle beaucoup plus petite, le projet RULSC a démontré le pouvoir d'une approche entrepreneuriale pour exploiter le pouvoir des citoyens et des entreprises pour compléter le travail du gouvernement, des agences d'établissement et des organisations communautaires. Cela a également démontré le potentiel souvent inexploité des jeunes – les étudiants de niveau postsecondaire représentaient plus de 500 des bénévoles qui ont soutenu l'initiative, fournissant de nombreux services allant de la traduction à l'aide au logement, de l'éducation à la navigation du système de soins de santé, et même aux connaissances financière et à la recherche d'emploi. Au final, le programme a permis de parrainer près de 500 réfugiés syriens issus de milieux très divers (RULSC, 2016). Certains n'avaient pas terminé leurs études secondaires, tandis que d'autres avaient un doctorat. Cinq ans plus tard, beaucoup sont maintenant citoyens canadiens. Bien que tous n'aient pas retrouvé le statut qu'ils avaient perdu en quittant la Syrie, le groupe comprend des entrepreneurs, des professionnels, un dentiste, qui pratique maintenant à Terre-Neuve, et beaucoup qui ont un emploi stable. D'autres sont retournés aux études postsecondaires. Les enfants ont très bien réussi, y compris certains avec des handicaps qui auraient probablement sévèrement limité leurs opportunités en Syrie. Beaucoup ont également parrainé leur famille élargie – une famille de quatre est maintenant une famille de cinq et a amené 12 membres de leur famille élargie au Canada, tous employés. De nombreux parrains, dont le maire de Toronto, John Tory, diront que l'expérience a changé leur vie et que les parrains ont tiré plus de ces relations que les réfugiés.

« De nombreuses personnes impliquées dans le projet se sont réunies pour créer Lifeline Afghanistan, dans l'espoir d'appliquer les leçons apprises à une nouvelle crise humanitaire et d'aider à soutenir l'engagement du Canada à réinstaller au moins 40 000 réfugiés afghans. »

Comme de nombreuses innovations « frugales » à petite échelle, l'impact à long terme du RULSC est incertain : entraînera-t-il des changements ou les systèmes qui protègent les intérêts et les processus enracinés contribueront-ils à renforcer le statu quo? (Chalmers, 2013.) Par exemple, les structures politiques qui séparaient les réfugiés pris en charge par le gouvernement, de ceux pris en charge par des parrains privés, étaient sacro-saintes, laissant le RULSC dans la position paradoxale d'avoir plus de parrains et de fonds que de réfugiés « disponibles » (Keung, 2016). De nombreuses

personnes impliquées dans le projet se sont réunies pour créer Lifeline Afghanistan, dans l'espoir d'appliquer les leçons apprises à une nouvelle crise humanitaire et d'aider à soutenir l'engagement du Canada à réinstaller au moins 40 000 réfugiés afghans.

Bien qu'il existe des différences, les leçons tirées de l'expérience du RULSC pourraient et devraient éclairer la stratégie du gouvernement pour remplir son engagement de parrainer des réfugiés afghans. Mais même au-delà du soutien aux réfugiés, l'expérience montre la valeur du capital social dans l'aide au processus de réinstallation. Qu'il s'agisse d'un réfugié pris en charge par le gouvernement, d'un réfugié parrainé par le secteur privé, d'un réfugié d'un bureau des visas mixte, d'un immigrant économique, d'un travailleur étranger temporaire ou d'un étudiant international, bon nombre des mêmes principes s'appliquent. Naviguer le processus d'établissement, le logement, l'éducation, les soins de santé et l'emploi, ainsi que l'acclimatation à la culture et aux attentes canadiennes sont grandement facilités par le fait d'avoir un capital social composé de proches parents ou de parrains. Trouver des moyens d'offrir aux nouveaux arrivants une « famille » canadienne a un impact significatif sur leur réussite sociale et économique.

REFERENCES

- Bloch, A. (2008). Refugees in the UK labour market: The conflict between economic integration and policy-led labour market restriction. *Journal of Social Policy*, 37(01), 21–36.
- Chalmers, D. (2013). Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*, 28(1), 17–34. <https://doi.org/10.1177/0269094212463677>
- Cukier, W. & Jackson, S. (2018). Welcoming Syrian refugees to Canada. Technology-enabled social innovation. *IEEE Canada International Humanitarian Technology Conference (IHTC)*, DOI: 10.1109/IHTC.2017.8058194, 32–36.
- Government of Canada (2019). Syrian Refugee Resettlement Initiative: Looking to the Future. Government of Canada. www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/refugees/welcome-syrian-refugees/looking-future.html
- Government of Canada. (2020). By the numbers—40 years of Canada's Private Sponsorship of Refugees Program. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2019/04/by-the-numbers--40-years-of-canadas-private-sponsorship-of-refugees-program.html>
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). Theoretical approaches to social innovation: A critical literature review. *A Deliverable of the Project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change" (SI-DRIVE)*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- Ilcan, S., & Connoy, L. (2021). On critical localism and the privatisation of refuge: The resettlement of Syrian newcomers in Canada. *Refugee Survey Quarterly*, 40(3), 293–314. <https://doi.org/10.1093/rsq/hdabo06>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2016). Evaluation of the Resettlement Programs. Immigration, Refugees and Citizenship Canada. <http://www.cic.gc.ca/english/resources/evaluation/resettlement.asp>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2019). Syrian Outcomes Report. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/reports-statistics/evaluations/syrian-outcomes-report-2019.html>
- Kaida, L., Hou, F., & Stick, M. (2020). The long-term economic integration of resettled refugees in Canada: A Comparison of Privately Sponsored Refugees and Government-Assisted Refugees. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(9), 1687–1708. https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/24590/1/kaida_text.pdf
- Keung, N. (March 2016). Where are our Syrian families? *Toronto Star*. <https://www.thestar.com/news/immigration/2016/03/24/where-are-our-syrian-refugee-families.html>
- Ryerson University Lifeline Syria Challenge (RULSC). (2016). 2016 year in review. *Office of the Vice President, Research and Innovation at Ryerson University*. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/lifeline-syria-challenge-year-in-review/>
- Treviranus, B. & Casasola, M. (2003). Canada's private sponsorship of refugees program: A practitioner's perspective of its past and future. *Journal of International Migration and Integration*, 4(2), 177–202. <https://doi.org/10.1007/s12134-003-1032-0>
- Van Haren, I. (2021). Canada's private sponsorship model represents a complementary pathway for refugee resettlement. Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/article/canada-private-sponsorship-model-refugee-resettlement>
- Wilkinson, L. & Garcea, J. (2017). *The economic integration of refugees in Canada: A mixed record?* Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/research/economic-integration-refugees-canada-mixed-record>
- Yu, S., Ouellet, E., & Warmington, A. (2007). Refugee integration in Canada: A survey of empirical evidence and existing services. *Refuge: Canada's Journal on Refugees*, 24(2).