

Programmes d'emploi pour les jeunes réfugiés

Un cadre pratique pour surmonter les obstacles à l'emploi





Le **Centre des compétences futures (CCF)** est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à stimuler l'innovation en matière de développement des compétences afin que tous les Canadiens et Canadiennes puissent se préparer à l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec les décideurs politiques, les chercheurs, les praticien.ne.s, les employeurs, les syndicats et les établissements d'enseignement postsecondaire pour relever les défis urgents du marché du travail et veiller à ce que toutes les personnes puissent bénéficier d'opportunités d'apprentissage pertinentes tout au long de la vie. Nous avons été fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board du Canada, et nous sommes financés par le **Programme Compétences futures** du gouvernement du Canada.



ARAlSA est un organisme-cadre qui fait office de voix collective et de forum pour ses membres qui se consacrent à l'établissement et l'intégration des personnes immigrantes et réfugiées dans la région de l'Atlantique. Nous visons à amplifier l'impact de nos organismes membres grâce à des activités de renforcement des capacités, des événements de réseautage stimulants, une représentation aux niveaux régional et national et le partage d'informations actualisées.



Avec plus de 45 ans d'expérience, **l'Association des services aux immigrants de la Nouvelle-Écosse (ISANS)** est le principal organisme d'aide à l'établissement des immigrants au Canada atlantique. Il dessert chaque année plus de 17 000 clients originaires de plus de 200 pays, dans des communautés de toute la province. L'ISANS aide les immigrants à bâtir un avenir en Nouvelle-Écosse. Nous mettons à profit la diversité linguistique, les expériences variées et les perspectives uniques qui enrichissent nos programmes axés sur les client.e.s. Nous encourageons nos client.e.s et notre personnel à collaborer, à apprendre et à évoluer ensemble, tant sur le plan personnel que professionnel, grâce au partenariat, au professionnalisme et à la responsabilité. En tant que porte d'entrée pour de nombreux immigrants en Nouvelle-Écosse, notre objectif est de créer une communauté où toutes les personnes peuvent s'intégrer et s'épanouir, afin de bâtir une Nouvelle-Écosse et un Canada plus forts pour tou.te.s.

Financé par le programme des Compétences futures du gouvernement du Canada.



Ce projet est financé par le programme **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.

Auteur.e.s

Aura Groomes

Assistante de recherche
ARAISA

Jason Chalmers

Responsable de la recherche
ARAISA

Contributeurs.trices

Anna McBeth

Superviseure de l'emploi et de la transition
ISANS

Kelly Frame

Coordinatrice IYCEP
ISANS

Aizaz Bin Jamil

Coordinateur IYCEP
ISANS

Ran Luo

Coordinateur IYCEP
ISANS

Amal Reda Holmes

Coordinatrice IYCEP
ISANS

L'équipe du projet tient à remercier sincèrement les jeunes qui ont contribué à cette recherche en tant que membres du comité consultatif, participant.e.s aux entretiens et aux groupes de discussion, et lors des activités de partage des connaissances.

Publié en 2025 par l'Association des agences au service des immigrants de la région de l'Atlantique (ARAISA)

Sommaire exécutif



Ce rapport propose un cadre pratique et fondé sur des données probantes pour la conception de programmes d'emploi destinés aux jeunes réfugiés.

Il identifie les obstacles à l'intégration sur le marché du travail et examine comment les programmes d'emploi peuvent surmonter ces obstacles. Le cadre aborde la conception des programmes tout en soulignant les pratiques prometteuses en matière de recrutement, de programmes d'études, de mise en œuvre des programmes et d'intégration avec les services d'accompagnement. Bien que l'analyse porte spécifiquement sur les organismes au service des immigrants dans le Canada atlantique, elle peut être adaptée pour soutenir d'autres groupes sous-représentés. Le rapport s'appuie sur des études de cas de deux programmes d'emploi mis en œuvre par l'Association des services aux immigrants de la Nouvelle-Écosse (ISANS). La recherche a

été guidée par un comité consultatif composé de jeunes réfugiés et a comporté des entretiens avec des client.e.s et des groupes de discussion, ainsi que des entretiens avec des employeurs et le personnel du programme.

Les jeunes réfugiés jouent un rôle économique et social important en Nouvelle-Écosse. En 2024, le Canada a accueilli 76 960 réfugiés, dont 1 265 en Nouvelle-Écosse. Les réfugiés constituent une population particulièrement jeune : au cours des dix dernières années, 44 % des réfugiés admis en Nouvelle-Écosse avaient moins de 18 ans. Les réfugiés sont plus susceptibles de rester en Nouvelle-Écosse que les immigrants économiques, ce qui suggère que les jeunes réfugiés sont essentiels à la croissance économique de la région. Investir dans la formation professionnelle des réfugiés et soutenir leur transition vers le marché du travail canadien peut renforcer la main-d'œuvre et l'économie régionales, tout en favorisant l'inclusion des groupes marginalisés.

Les jeunes réfugiés font face à de multiples obstacles concernant leur insertion sur le marché du travail. Ces obstacles sont intersectionnels. Les jeunes réfugiés sont susceptibles d'avoir connu des interruptions dans leurs études ou leur formation professionnelle, d'être confronté.e.s au racisme systémique et de souffrir de traumatismes. **Les participant.e.s ont identifié plusieurs obstacles à l'emploi, tels que la méconnaissance du milieu de travail canadien, un manque de formation ou d'expérience professionnelle au Canada, un réseau social restreint et des difficultés de communication.**

Les programmes efficaces peuvent lever les obstacles à l'emploi en intégrant trois **composantes essentielles** :

- 1) l'apprentissage des contenus ;
- 2) le placement professionnel; et
- 3) la planification de carrière.

En offrant aux jeunes des opportunités de développer et d'appliquer leurs connaissances professionnelles, les programmes d'emploi ont des retombées positives tant pour les jeunes que pour les employeurs. Pour les jeunes, **les résultats en matière d'emploi** comprennent l'obtention d'un emploi permanent; l'acquisition d'une expérience de travail; le développement de connaissances et de compétences essentielles; l'obtention de certifications et la poursuite d'études ou de formations professionnelles. Ils comprennent également des **Résultats en matière d'intégration**, tels que l'élargissement du réseau social; le renforcement de la confiance en soi; une meilleure connaissance de soi; et un sentiment d'être mieux préparé.e à réussir dans d'autres domaines de la vie. Pour les employeurs, les résultats comprennent l'embauche d'employés permanents et fiables; la promotion de milieux de

travail plus diversifiés et inclusifs; des changements dans les politiques ou les pratiques d'emploi; une évolution des mentalités concernant l'embauche de personnes issues de groupes sous-représentés; et la participation à d'autres programmes d'emploi.

Les programmes d'emploi sont plus efficaces lorsqu'ils sont intégrés à des **services de soutien complets**. Les jeunes réfugiés peuvent rencontrer des obstacles avant, pendant et après leur participation à un programme. Des services de soutien complets, associés à une évaluation initiale rigoureuse et à des orientations vers les programmes appropriés, permettent d'identifier et de surmonter divers obstacles, tout en favorisant l'obtention de résultats directs et indirects. Ainsi, les programmes d'emploi soutiennent l'inclusion des jeunes réfugiés sur le marché du travail tout en contribuant plus largement à l'intégration des nouveaux arrivants. En créant des lieux de travail plus inclusifs, les programmes d'emploi profitent aux nouveaux arrivants, aux employeurs et aux autres membres du personnel, et jettent les bases de communautés plus inclusives en Nouvelle-Écosse et partout au Canada.

Table des matières



1.

Introduction ... p 1

2.

Jeunes réfugiés ... p 3

2.1 Obstacles à l'emploi

3.

Conception & mise en œuvre du programme ... p 6

3.1 Composantes du programme

3.2 Recrutement

3.2.1 Recrutement de client.e.s

3.2.2 Implication des employeurs

3.3 Apprentissage des contenus

3.3.1 Programme d'études

3.3.2 Mise en œuvre et format du programme

3.4 Stages

3.4.1 Formation de sensibilisation interculturelle

3.5 Achèvement du programme

4.

Résultats ... p 18

4.1 Résultats pour les client.e.s

4.2 Résultats pour les employeurs

5.

Soutien global et gestion de cas ... p 22

6.

Évaluation ... p 24

7.

Conclusion ... p 25

1. Introduction



Ce rapport fournit un cadre pratique et fondé sur des données probantes pour la conception de programmes d'emploi destinés aux jeunes réfugiés.

Les populations sous-représentées, telles que les jeunes réfugiés, sont confrontées à des obstacles multiples et intersectionnels qui les empêchent de s'intégrer sur le marché du travail. S'appuyant sur deux programmes qui ont fait leurs preuves, ce rapport identifie les obstacles à l'inclusion et montre comment élaborer et mettre en œuvre des programmes d'emploi qui permettent d'aborder et de surmonter ces obstacles. Il offre ainsi une structure générale pour des programmes d'emploi efficaces, tout en soulignant des pratiques prometteuses en matière de conception, de mise en œuvre et d'intégration des programmes aux services complets.

Ce cadre s'adresse à une grande variété d'organismes. Il est avant tout destiné aux

organismes de services d'établissement qui soutiennent les jeunes réfugiés. Ces organismes peuvent se trouver à différents stades de développement de leurs programmes : certains créent des programmes de toutes pièces, tandis que d'autres cherchent à améliorer les programmes existants. En situant les pratiques prometteuses dans le contexte plus large de la conception de programmes, ce rapport sera utile aux deux types d'organismes. Cependant, ce cadre a également une valeur pratique qui dépasse le secteur de l'établissement et de l'intégration. Bon nombre de ces pratiques peuvent être adaptées pour soutenir d'autres populations sous-représentées et méritant l'équité, comme les jeunes, les groupes racisés, la communauté 2SLGBTQ+, les personnes en situation de handicap, entre autres.

L'analyse suivante repose sur les études de cas de deux programmes d'emploi : le Projet d'employabilité des jeunes immigrants (IYEP) et le Projet d'exploration de carrière pour les jeunes immigrants (IYCEP). L'IYEP est un programme

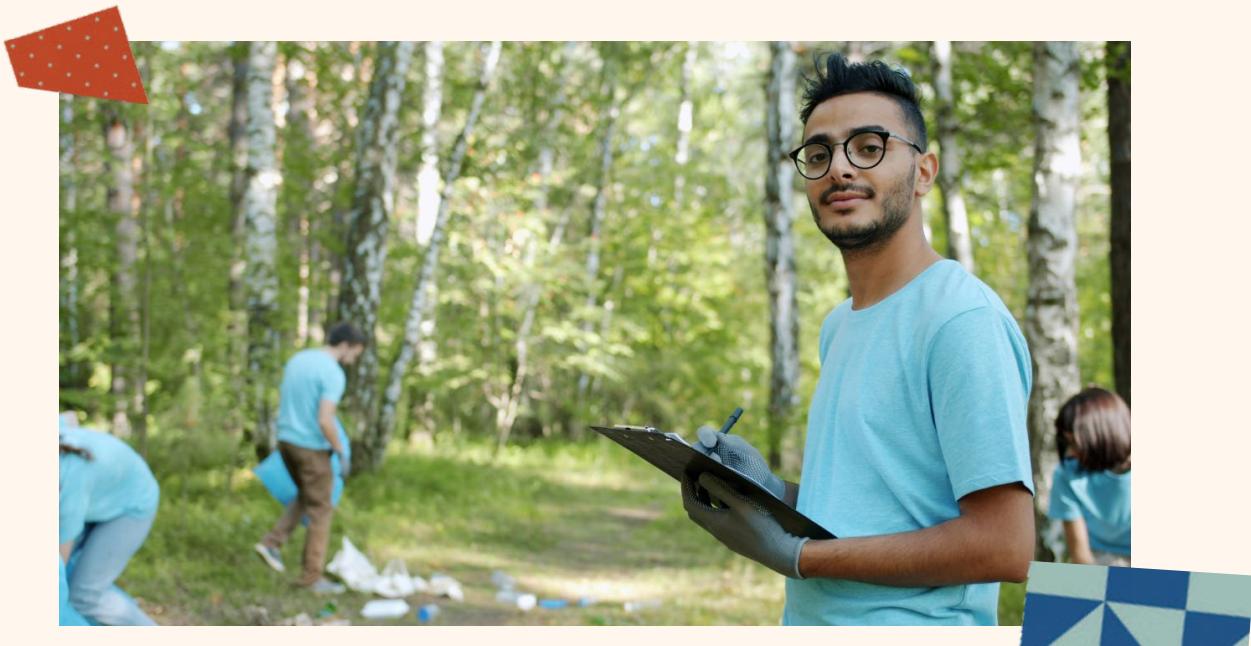
d'emploi et de formation professionnelle destiné aux jeunes réfugiés qui ne fréquentent pas l'école secondaire ni les études postsecondaires, tandis que l'IYCEP offre un soutien similaire aux jeunes réfugiés actuellement scolarisés au secondaire. Ces deux programmes ont été élaborés en 2017 par l'Association des services aux immigrants de la Nouvelle-Écosse (ISANS), le plus important organisme de services aux immigrants et aux réfugiés du Canada atlantique. Ce cadre sera utile aux fournisseurs de services partout au Canada, mais il est particulièrement pertinent dans le contexte du Canada atlantique.

Forts de leur succès continu en matière d'insertion professionnelle des jeunes réfugiés, les programmes IYEP et IYCEP constituent un modèle pertinent pour d'autres initiatives. L'étude repose sur des entretiens menés auprès de 29 ancien.ne.s et actuel.le.s client.e.s, huit membres du personnel et cinq employeurs, ainsi que sur deux groupes de discussion réunissant 11 client.e.s participant.e.s. Les entretiens et

les groupes de discussion ont été transcrits et analysés afin d'en dégager les thèmes récurrents. L'étude a également inclus des observations en classe et une analyse des évaluations et des ressources documentaires existantes. Le processus de recherche a été piloté par un comité consultatif composé d'ancien.ne.s et d'actuel.le.s client.e.s des programmes IYEP et IYCEP. Ce comité consultatif s'est réuni de mai à août 2025 et la collecte de données s'est déroulée de juin à septembre. Le cadre qui en résulte ne constitue pas une description littérale de ces programmes, mais plutôt un modèle issu d'une étude approfondie des programmes IYEP et IYCEP. Il s'agit d'une synthèse des deux programmes et des témoignages des client.e.s, du personnel et des employeurs. De ce fait, ce cadre représente un modèle idéal que chaque organisme peut adapter en fonction de ses capacités, des besoins de ses client.e.s et des exigences du marché du travail local.

Ce rapport est structuré autour des composantes essentielles des programmes d'emploi pour les jeunes réfugiés. Il commence par aborder le contexte de la réinstallation des réfugiés en Nouvelle-Écosse et par identifier les obstacles à leur intégration en milieu de travail. Le rapport présente ensuite une description générale des programmes d'emploi avant d'examiner chaque composante plus en détail. Ceci inclut les stratégies de recrutement des client.e.s et de mobilisation des employeurs; l'apprentissage des contenus et la conception des programmes; les modalités des stages; et l'achèvement du programme. Après avoir abordé la conception des programmes, le rapport examine comment les programmes d'emploi contribuent à l'emploi et à d'autres résultats liés à l'intégration pour les client.e.s et les employeurs. Enfin, il examine l'intégration aux services de soutien global et propose un cadre d'évaluation.

2. Jeunes réfugiés



Les jeunes réfugiés constituent un groupe distinct de nouveaux arrivants qui jouent un rôle économique et social important tout en s'intégrant à la société canadienne.

En 2024, le Canada a admis 76 960 personnes en tant que réfugiés et personnes protégées, ce qui représentait 16 % des admissions de résidents permanents ([Résidents permanents, Gouvernement ouvert](#)). En Nouvelle-Écosse, la province a admis 1 360 réfugiés en 2022, 1 535 en 2023 et 1 265 en 2024; pour ces années, les réfugiés représentaient entre 8 % et 13 % des admissions provinciales ([Résidents permanents, Gouvernement ouvert](#)). Comparativement à la population canadienne, les réfugiés constituent un groupe démographique particulièrement jeune. Selon le recensement de 2021, seulement 19 % de la population de la Nouvelle-Écosse avait moins de 20 ans ([Recensement de la population](#)). Toutefois, parmi

les réfugiés admis en Nouvelle-Écosse entre 2015 et 2025, près de la moitié (44 %) avaient moins de 18 ans ([Réfugiés réinstallés, Gouvernement ouvert](#)). Certaines populations de nouveaux arrivants sont encore plus jeunes, comme les réfugiés syriens dont 56 % avaient moins de 18 ans ([Réfugiés syriens, Gouvernement ouvert](#)).

Alors que de nombreux nouveaux arrivants rencontrent des obstacles à leur insertion professionnelle, les jeunes réfugiés peuvent faire face à des barrières multiples et intersectionnelles liées à leur âge et à leur parcours migratoire. Dans une évaluation de 2023 portant sur les programmes d'emploi destinés aux jeunes nouveaux arrivants, les participant.e.s ont identifié plusieurs freins à leur inclusion en milieu de travail ([Projet YESS, ARAISA](#)). Parmi ceux-ci : la perception négative des employeurs à l'égard des jeunes et des étudiants; le manque de connaissances sur les droits des employés; l'incapacité de satisfaire aux exigences des emplois, notamment en matière d'expérience de travail au Canada; et le nombre limité d'opportunités d'emploi, surtout en milieu

rural. Ces difficultés peuvent être particulièrement marquées pour les jeunes ayant une expérience de réfugié ([Rapport du HCR sur l'éducation 2024](#)). Ces jeunes sont susceptibles d'avoir subi des interruptions dans leur scolarité ou leur formation professionnelle durant des périodes cruciales de leur développement. Ils peuvent également souffrir de traumatismes liés à des expériences de violence, de conflit ou de discrimination, ce qui peut rendre difficile leur adaptation au milieu de travail et, plus largement, à la société canadienne. De nombreux réfugiés appartiennent également à des groupes racisés et peuvent se heurter à des obstacles liés au racisme systémique ou institutionnel.

Malgré ces obstacles, les jeunes réfugiés sont essentiels à la croissance économique du Canada atlantique. En 2024, le Forum des politiques publiques a constaté que les niveaux élevés d'immigration récents ont dynamisé l'économie atlantique en apportant « de l'argent, des talents

et de l'énergie » et en contribuant à la croissance démographique (« [Le vent dans les voiles](#) », [Forum des politiques publiques](#)). Le maintien de cette dynamique économique dépend toutefois de la capacité à attirer et à retenir les nouveaux arrivants dans la région. Les données montrent que les réfugiés sont particulièrement susceptibles de demeurer dans les provinces de l'Atlantique. Parmi les réfugiés admis en Nouvelle-Écosse en 2016, la plupart (86 %) y vivaient encore cinq ans plus tard; parmi les immigrants économiques, seulement la moitié (51 %) y sont restés ([Base de données longitudinale sur l'immigration, Statistique Canada](#)). Bien que les taux varient selon les cohortes, les réfugiés affichent généralement des taux de rétention élevés en Nouvelle-Écosse. Investir dans la formation professionnelle des réfugiés et soutenir leur transition vers le marché du travail canadien peut donc stimuler l'économie et la main-d'œuvre régionales, tout en favorisant l'inclusion des populations marginalisées.



2.1 Obstacles à l'emploi

Les programmes d'emploi devraient tenir compte des divers obstacles qui empêchent les jeunes réfugiés d'intégrer le marché du travail canadien et y remédier. Lors d'entrevues et de groupes de discussion, les jeunes participant.e.s ont identifié plusieurs difficultés qui les empêchaient d'accéder à l'emploi et de s'intégrer au marché du travail local.

- **Le manque de familiarité avec le milieu de travail canadien** était l'obstacle à l'emploi le plus fréquemment cité. Il empêchait souvent les client.e.s de savoir où chercher un emploi, quoi inclure dans leurs candidatures, lettres de motivation et CV, ou encore quel type de questions pourraient être posées en entrevue. Nombre d'entre eux ignoraient également comment obtenir des certifications comme les premiers soins ou le SIMDUT.
- **Le manque d'études, d'emploi ou d'expérience de bénévolat** au Canada était un obstacle à l'emploi fréquemment signalé. Nombreux.euses étaient celles et ceux qui ne possédaient pas cette expérience simplement en raison de leur âge. D'autres avaient des études ou une expérience professionnelle acquises à l'étranger qui n'étaient ni reconnues ni valorisées par les employeurs canadiens.
- Les client.e.s ont éprouvé des difficultés à s'orienter sur le marché du travail en raison de leur **réseau social restreint ou limité**. Plusieurs client.e.s ont indiqué qu'ils comptaient sur leurs réseaux sociaux pour obtenir des conseils en matière d'emploi, et certains n'ont pu trouver un emploi que grâce à leurs ami.e.s et à leur famille. Cet obstacle est particulièrement important pour les nouveaux arrivants qui vivent dans les régions rurales et les petits centres.
- **Les barrières linguistiques et de communication** ont constitué un obstacle pour certains jeunes. Le manque de maîtrise

de l'anglais (ou du français) a rendu difficile la recherche d'emploi, la rédaction de candidatures et de lettres de motivation, ainsi que la participation aux entretiens. Pour certain.e.s, la maîtrise de la langue a également affecté leur confiance en eux lors de leurs candidatures.

- Les participant.e.s ont identifié d'autres obstacles à l'emploi propres à la région, tels que le **rétrécissement du marché du travail**, entraînant une concurrence accrue, notamment pour les postes de début de carrière. Parmi les autres obstacles figuraient l'irrégularité des **transports publics**, les retards dans l'obtention des **documents d'immigration** et le manque de **flexibilité** des employeurs pour s'adapter aux horaires des jeunes (c'est-à-dire pour les jeunes qui vont à l'école ou qui ont des responsabilités familiales).

Les réponses des participant.e.s ont également souligné l'importance d'une intervention précoce. Près d'un tiers (31 %) des ancien.ne.s client.e.s ont déclaré **n'avoir rencontré aucun obstacle à l'emploi**, car ils avaient trouvé un travail grâce à un programme ou un service existant. Autrement dit, les fournisseurs de services les ont aidé.e.s à trouver un emploi avant même qu'ils ne soient confrontés à des difficultés. Il est donc important d'inscrire les client.e.s le plus tôt possible, même si le délai varie d'une personne à l'autre; selon des facteurs comme l'âge, le niveau de langue et le milieu social, certains jeunes peuvent avoir besoin de deux ans, voire plus, avant d'être prêt.e.s à s'inscrire à un programme d'emploi.

3. Conception & mise en œuvre du programme

Chaque programme est unique et adapté aux besoins des client.e.s, tout en tenant compte des exigences, des contraintes et des opportunités du marché du travail local. Néanmoins, certains principes clés peuvent s'appliquer au recrutement, à la conception des programmes et à leur mise en œuvre.



3.1 Composantes du programme

Les programmes d'emploi efficaces pour les jeunes réfugiés comportent trois composantes clés : l'apprentissage de contenus, un stage en milieu de travail et l'élaboration d'un plan d'action professionnel. Grâce à cette combinaison, les jeunes bénéficient d'un accompagnement et d'un soutien continu dans leur exploration de carrière, acquièrent des connaissances sur la culture, les processus et les attentes du marché du travail canadien et ont l'occasion de mettre ces connaissances en pratique. La **figure 1** illustre les composantes du programme ainsi qu'un échéancier approximatif.

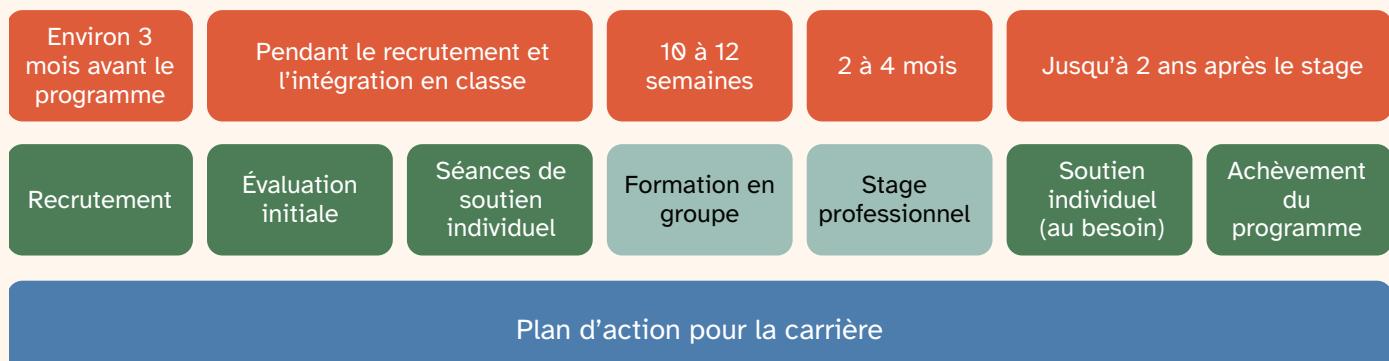


Figure 1: Aperçu des composantes du programme et calendrier approximatif.

- **Composante 1 : Apprentissage**

des contenus. L'apprentissage des contenus permet aux jeunes d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour évoluer dans le milieu de travail canadien. Il doit les aider à mieux cerner leurs objectifs de carrière, la culture du travail au Canada et à développer des compétences pratiques pour trouver un emploi et postuler. Il peut également leur permettre d'obtenir des certifications pertinentes pour le marché du travail ou de découvrir d'autres perspectives de carrière, comme les études supérieures. Un plan de cours détaillé est présenté à la section 3.3.1.

L'apprentissage des contenus doit être dispensé par cohortes et durer environ 10 à 15 semaines. Pour les cohortes non scolarisées, la formation peut représenter plus de 20 heures par semaine, réparties sur cinq jours. Pour les jeunes scolarisé.e.s, la formation peut représenter de 4 à 6 heures par semaine, réparties sur deux ou trois soirées, avec parfois des week-ends de formation plus longs (par exemple, des ateliers de premiers secours ou de gestion des conflits). Les jeunes doivent recevoir une allocation de formation pendant leur apprentissage des contenus. Cette allocation constitue une incitation à poursuivre leur participation au programme; plusieurs participant.e.s ont expliqué que l'allocation de formation les aidait à couvrir leurs frais de subsistance, à subvenir aux besoins de leur famille et à mettre en pratique leurs connaissances en littératie financière.

Bien que l'apprentissage des contenus fasse partie intégrante du programme idéal, une certaine flexibilité est nécessaire pour

répondre aux besoins des client.e.s et aux capacités des organisations. Par exemple, un **modèle de soutien indépendant** peut offrir un soutien personnalisé en fonction des besoins de chaque client.e. Ce soutien indépendant offre une grande partie des mêmes contenus d'apprentissage, mais ils sont adaptés aux besoins, objectifs, obstacles et disponibilités spécifiques de chaque client.e. Plutôt que de travailler en cohorte, les client.e.s bénéficiant d'un soutien individuel travailleront individuellement avec l'équipe du programme, à raison d'une ou deux réunions par semaine, afin de recevoir une formation spécifique en fonction de leurs intérêts, de leurs objectifs et de leur parcours.

- **Composante 2 : Stage en milieu**

professionnel. Un stage rémunéré fait suite à l'apprentissage théorique. Les stages doivent être attribués en fonction des intérêts et des objectifs de carrière que les jeunes ont identifiés au cours de leur formation et de leurs séances individuelles avec le personnel, ainsi que de leur adéquation au milieu et au poste visés. Pour les jeunes qui ne sont pas scolarisé.e.s, les stages doivent être à temps plein et d'une durée minimale de 600 heures (soit quatre mois d'emploi à temps plein). Les emplois non saisonniers peuvent être idéaux, car ils peuvent constituer une transition vers un emploi permanent. Pour les jeunes qui sont actuellement au secondaire ou aux études postsecondaires, les emplois saisonniers ou d'été sont souvent appropriés.

Les subventions salariales constituent un élément important des stages professionnels. Elles offrent un avantage concret aux employeurs, contribuant ainsi à garantir la

participation et l'engagement continu des stagiaires. Dans la mesure du possible, les subventions salariales devraient être intégrées aux budgets des programmes. Les client.e.s bénéficiant d'un soutien indépendant obtiennent un stage subventionné au cas par cas, mais iels devraient toujours recevoir de l'aide pour trouver et obtenir un emploi.

- **Composante 3 : Plan d'action de carrière.**

L'équipe du programme assure la gestion de cas pour chaque client.e, incluant l'évaluation des besoins, l'élaboration d'un plan d'action professionnel et un accompagnement continu. Chaque client.e élabore son plan d'action en collaboration avec l'équipe; ce plan s'appuie sur les informations recueillies lors des évaluations des besoins et tout au long de l'apprentissage. Pour les jeunes scolarisé.e.s, l'élaboration du plan d'action professionnel peut bénéficier du soutien des conseillers d'orientation. Ce plan peut également être enrichi par les cours de développement de carrière offerts à l'école,

les salons de l'emploi et les journées portes ouvertes des établissements d'enseignement postsecondaire.

À l'instar des programmes linguistiques basés sur un portfolio qui documentent les compétences et les progrès de chaque client.e, un plan d'action de carrière recense les objectifs et aptitudes professionnels de chacun.e. Ce plan doit inclure les choix et objectifs de carrière du ou de la client.e, les étapes nécessaires pour les atteindre, les obstacles potentiels à sa réussite, ainsi que les progrès réalisés et les actions entreprises. Il peut comprendre les résultats de tests de personnalité ou d'aptitudes, les certificats et autres formations professionnelles, l'avancement des candidatures à des emplois et des formations, ainsi que des copies de CV, de lettres de motivation ou de candidatures. Le personnel doit rencontrer régulièrement les client.e.s pour évaluer la progression des plans d'action de carrière et les mettre à jour si nécessaire.

3.2 Recrutement

Les programmes d'emploi impliquent un engagement continu entre le personnel du programme, les client.e.s et les employeurs; la **figure 2** illustre ce réseau de soutien essentiel. Par conséquent, le recrutement des bonnes personnes et des bons partenaires est crucial pour la réussite du programme. Les participant.e.s – client.e.s et employeurs – doivent s'engager en faveur de l'emploi des jeunes et des nouveaux arrivants et satisfaire aux critères d'admissibilité. La section suivante présente des stratégies clés pour attirer et retenir les personnes adéquates.



Figure 2: Les programmes d'emploi impliquent le personnel du programme, les client.e.s et les employeurs. L'engagement mutuel entre les parties peut être perçu comme un triangle de soutien.

3.2.1 Recrutement de client.e.s

Les client.e.s potentiel.le.s peuvent être orienté.e.s vers un programme d'emploi par divers canaux, notamment les recommandations, la sensibilisation et les communications promotionnelles. Il est essentiel d'utiliser plusieurs stratégies de recrutement afin d'éviter de reproduire les obstacles à l'insertion professionnelle. Par exemple, la sensibilisation par le biais des réseaux sociaux peut exclure les jeunes ayant des difficultés linguistiques.

- Les client.e.s peuvent être orienté.e.s vers le programme par le biais d'une **recommandation interne** au sein de l'organisme, ce qui peut se produire lors de l'admission ou pendant que le ou la client.e est inscrit.e à un autre programme.
- Les client.e.s peuvent également être orienté.e.s vers le programme par le biais d'une **recommandation externe** provenant d'un autre organisme ou d'un établissement scolaire. Il est donc important de promouvoir le programme auprès des autres fournisseurs de services, organismes et établissements scolaires de la région afin de les informer de son existence et de ses exigences.
- De nombreux.euses client.e.s découvrent les programmes par le **bouche-à-oreille**, généralement grâce à un.e ami.e ou un.e membre de leur famille qui y a déjà participé. Le personnel des programmes peut également envoyer des courriels aux anciens.

ne.s participant.e.s pour les inviter à déposer leur candidature. Le bouche-à-oreille est particulièrement efficace car il repose sur le témoignage d'une source fiable.

- Les **activités de sensibilisation communautaire**, comme les présentations dans les écoles secondaires ou les organismes communautaires, peuvent faciliter le recrutement. Cette approche permet de rejoindre les jeunes qui ne bénéficient pas encore de services d'aide à l'établissement et elle est plus efficace lorsqu'elle cible un public précis (par exemple, les élèves du secondaire).
- Le **site web et les réseaux sociaux** d'un organisme peuvent contribuer à promouvoir ses programmes d'emploi. Toutefois, cette approche attirera principalement les personnes qui recherchent déjà des services et risque d'échapper à d'autres client.e.s potentiel.le.s admissibles.

Le recrutement doit être envisagé en tenant compte de la demande et des capacités du programme. L'augmentation des actions de sensibilisation peut entraîner une augmentation de la demande pour un programme, que l'organisme peut ou non être en mesure de satisfaire. Ainsi, le recrutement est plus efficace lorsqu'il cible les populations spécifiques qui ont le plus besoin de services.

3.2.2 Implication des employeurs

Les entreprises et les employeurs sont essentiels à la réussite du programme, car ils offrent aux jeunes les stages nécessaires pour acquérir une expérience professionnelle. Attirer et fidéliser les employeurs peut s'avérer particulièrement difficile, même si certaines stratégies et considérations peuvent contribuer à assurer leur implication continue.

- Le **recrutement personnalisé** est un moyen essentiel pour établir des liens avec les employeurs. Les membres de l'équipe du programme doivent contacter les employeurs individuellement, soit en s'appuyant sur leurs contacts existants, soit en les démarchant directement. Ils peuvent les contacter par téléphone ou par courriel, mais les visites sur le lieu de travail, l'organisation de séances d'information et la participation à des salons de l'emploi sont des moyens particulièrement efficaces de nouer des contacts. Les membres de l'équipe doivent être prêt.e.s à expliquer le programme, les exigences envers les employeurs et à répondre à toutes les questions.
- Le recrutement des employeurs doit être stratégique et tenir compte de leur **adhésion aux valeurs du programme** et de leur **capacité à soutenir** les jeunes réfugiés. Le personnel peut privilégier les employeurs reconnus pour leur engagement en faveur de l'inclusion et leur volonté d'accompagner les employés ayant une expérience limitée et/ou une maîtrise moindre de l'anglais ou du français. Il est également important de cibler les employeurs en fonction de leur adéquation avec les intérêts et les objectifs des client.e.s actuellement inscrit.e.s (par exemple : quel type de carrière recherchent-ils?).
- Essayez de comprendre les **motivations de chaque employeur** souhaitant participer au programme. Leurs motivations peuvent être diverses : subventions salariales, engagement communautaire accru ou soutien aux jeunes issu.e.s de milieux sous-représentés. Comprendre ces motivations favorise le recrutement et la fidélisation des employeurs. Proposer et promouvoir des **incitations claires**, comme des subventions salariales, peut les encourager à participer.
- Prévenez les employeurs **à l'avance** des stages professionnels, même s'ils participent régulièrement au programme. Les employeurs ont souvent d'autres programmes concurrents et disposent d'un nombre limité de postes. Les contacter au moins trois mois avant le début des stages professionnels leur permet d'anticiper les postes disponibles et de préparer l'intégration des nouveaux employés.
- Les employeurs ont besoin de **flexibilité**. Leurs disponibilités peuvent déterminer les moments où ils peuvent participer à des réunions, proposer des stages et la fréquence à laquelle ils peuvent fournir des commentaires ou des évaluations. Le personnel du programme devrait s'efforcer de répondre au mieux aux besoins des employeurs lors du recrutement, des stages et des évaluations.

- **Maintenir une relation** avec les employeurs est essentiel à la pérennité des programmes d'emploi. Les employeurs qui comprennent les avantages et la valeur du programme sont plus enclins à soutenir plusieurs client.e.s issu.e.s de différentes cohortes. Lors des entretiens, les employeurs ont indiqué que la facilité de contacter l'équipe du programme influençait leur décision de continuer à le soutenir.

- Les relations avec les employeurs doivent reposer sur la **confiance**. Le personnel du programme doit faire preuve de transparence quant aux attentes envers les employeurs et quant à la préparation des client.e.s au milieu de travail. Cela facilite également la formation des client.e.s en donnant aux employeurs plus de temps pour préparer leur stage.

3.3 Apprentissage des contenus

L'apprentissage des contenus – généralement dispensé sous forme de cours structurés en classe – est un pilier des programmes d'emploi efficaces. **Bien que chaque stage soit différent, cet apprentissage permet aux jeunes réfugiés d'accéder à divers milieux professionnels et d'y réussir.** Le cadre présenté ci-dessous peut être réorganisé, enrichi ou adapté en fonction des besoins de l'organisation et des client.e.s.

3.3.1 Programme d'études

Cette section propose un exemple de programme d'études pour l'apprentissage des contenus. Un programme efficace comporte trois éléments : la connaissance de soi et l'exploration de carrière; le développement des compétences et la rédaction d'un CV; et l'apprentissage de la culture, des connaissances, des normes et des attentes du milieu de travail canadien.

- **Semaine 1 : Connaissance de soi.** Les client.e.s explorent leurs compétences, leurs traits de personnalité et leurs valeurs, et réfléchissent à la manière dont iels peuvent les appliquer dans le milieu de travail canadien. Les activités comprennent des exercices et des jeux d'introspection, des tests de personnalité et des évaluations des compétences et des aptitudes. Des travaux de groupe peuvent également être proposés afin de favoriser les échanges et la socialisation entre les client.e.s.
- **Semaine 2 : Exploration de carrière.** Les client.e.s découvrent différents métiers et parcours professionnels. Iels s'informent sur les emplois en demande dans la région, les compétences ou la formation requises pour certains postes, et commencent à explorer des pistes de carrière correspondant à leurs aptitudes, leurs valeurs et leur personnalité. Les activités comprennent des tests d'aptitudes professionnelles (Career Cruising, Holland Code, questionnaires de

Guichet-Emplois Canada), la présentation de la Classification nationale des professions et l'élaboration d'objectifs SMART. Des conférenciers.invité.e.s de différents secteurs rendent ce sujet particulièrement stimulant.

- **Semaine 3 : Orientation professionnelle et élaboration d'un plan d'action.** Les client.e.s définissent un parcours professionnel et les étapes nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Iels élaborent un plan d'action à mettre en œuvre pendant et après le programme. Les activités consistent à identifier les postes pertinents, à consulter les offres et descriptions de poste, et à comprendre les compétences et les attentes (responsabilités, formation, salaire, etc.) liées à chaque fonction.
- **Semaine 4 : Perfectionnement professionnel.** Les client.e.s suivent des cours et des formations de perfectionnement professionnel adaptés à leurs objectifs de carrière. L'équipe du programme les aidera à identifier des opportunités de perfectionnement professionnel en ligne et/ou en présentiel.
- **Semaine 5 : Littératie financière, parcours de formation et compétences pour la réussite.** Les client.e.s participent à un atelier sur la littératie financière où iels découvrent la gestion financière, les services bancaires et les stratégies d'investissement et d'épargne. Iels s'informent également sur les parcours et les possibilités de formation postsecondaire. Comme pour l'exploration de carrière, des conférenciers.invité.e.s d'établissements postsecondaires jouent un rôle essentiel dans cette thématique. Les client.e.s apprennent

aussi le modèle « Compétences pour réussir » d'Emploi et Développement social Canada, qui enseigne comment auto-évaluer ses compétences, mettre en valeur ses compétences techniques et générales lors de la recherche d'emploi et perfectionner ses compétences au fil du temps.

- **Semaine 6 : Santé et sécurité au travail.** Les client.e.s reçoivent une formation et une certification en secourisme et en SIMDUT. Des conférenciers.invité.e.s, par exemple du ministère du Travail, des Compétences et de l'Immigration, peuvent aborder les lois et règlements à l'aide de mises en situation concrètes. Des ateliers sur le bien-être personnel, portant sur la nutrition, les bonnes habitudes de sommeil et l'équilibre travail-vie personnelle, peuvent également compléter la formation. Comme les journées de formation peuvent avoir lieu en dehors des heures de classe habituelles, il convient de le préciser dès le début de l'apprentissage des contenus.
- **Semaine 7 : Stratégies de recherche d'emploi.** Les client.e.s débutent leur recherche d'emploi. Iels apprennent où et comment trouver des offres d'emploi pertinentes. Iels commencent également à préparer leurs lettres de motivation, leurs CV et leurs courriels professionnels pour postuler.
- **Semaines 8 et 9 : Techniques d'entretien et simulation d'entretien.** Les client.e.s découvrent des stratégies et des techniques pour réussir un entretien d'embauche, notamment anticiper les questions, adopter une communication non verbale professionnelle et préparer le terrain après l'entretien. Cet apprentissage se conclut par

une simulation d'entretien. Afin de reproduire au mieux les conditions d'un véritable entretien d'embauche, les simulations doivent être menées par une personne extérieure au programme.

- **Semaine 10 : Culture du travail au Canada.** Les client.e.s découvrent la culture canadienne en milieu de travail, ce qui peut inclure l'apprentissage de l'histoire et de la culture canadiennes. Les sujets abordés peuvent inclure la formation sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), le développement des compétences interpersonnelles,

l'établissement de relations avec les collègues et les supérieurs, la gestion des conflits, la compréhension des contrats de travail et des retenues salariales, ainsi que les droits des travailleurs.

- **Semaine 11 : Culture numérique.** Les client.e.s reçoivent une formation visant à développer leurs compétences numériques, techniques et en cybersécurité. Celle-ci comprend généralement une formation à l'utilisation de la messagerie électronique, de Word, d'Excel, de PowerPoint et d'autres logiciels pertinents.

Les client.e.s sont particulièrement réceptifs.ives aux activités interactives, expérientielles et de groupe. L'alternance entre **apprentissage individuel et collectif** permet de s'adapter à différents styles d'apprentissage tout en développant un large éventail de compétences techniques et générales. D'ancien.ne.s et actuel.le.s client.e.s ont souligné plusieurs points forts de leur formation, notamment : des conférenciers.cières invité.e.s; des journées de certification en secourisme et SIMDUT; des formations en résolution de conflits; des simulations d'entrevues; des formations sur l'EDI (Équité, Diversité et Inclusion); et des excursions dans des musées, des sites historiques et lors d'autres événements ou activités récréatives locales. Les client.e.s ont particulièrement apprécié les activités interactives telles que les jeux de rôle ou les quiz ludiques.

Certains outils et ressources d'exploration de carrière sont conçus pour un public nord-américain et peuvent s'avérer difficiles à comprendre pour les jeunes issu.e.s d'autres contextes culturels. Ces outils sont plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés par un membre du personnel capable d'interpréter les résultats en tenant compte du contexte et des expériences des client.e.s.

3.3.2 Mise en œuvre et format du programme

Un modèle de prestation hybride prépare les client.e.s au marché du travail canadien tout en favorisant leur inclusion.

Cette formule hybride leur permet d'acquérir diverses compétences utiles en milieu de travail, que ce soit en présentiel ou à distance. Elle facilite également l'intégration des client.e.s vivant en régions rurales et éloignées. Toutefois, ce format hybride peut être adapté aux besoins des client.e.s et des organisations. Par exemple, les programmes offrant cinq jours de formation par semaine peuvent inclure plusieurs jours en présentiel, complétés par des journées d'apprentissage virtuel. Autre possibilité : les programmes peuvent offrir l'intégralité de la formation en classe selon un format hybride, permettant ainsi aux client.e.s de participer virtuellement pendant un nombre limité de jours (tout en autorisant les client.e.s en région rurale à participer entièrement à distance). L'intégration d'une journée par semaine d'apprentissage en ligne entièrement autonome – modules ou perfectionnement professionnel – aide les client.e.s à développer leur autonomie et leurs compétences en gestion du temps.

De nombreux.euses participant.e.s aux entretiens et aux groupes de discussion ont préféré la formation en présentiel, car elle a facilité la concentration, a offert des opportunités de se faire des ami.e.s et de nouer des contacts avec les conférenciers.cières invité.e.s, et leur a permis de développer leurs

compétences en communication et en prise de parole en public. La **présence physique en salle de classe** a également favorisé un sentiment d'appartenance à une communauté, notamment grâce à l'exposition des œuvres réalisées par les client.e.s. Cependant, les participant.e.s ont aussi apprécié les **cours en ligne**, car ils ont offert une plus grande flexibilité (par exemple pour concilier vie professionnelle et vie familiale), ont permis d'améliorer leurs compétences numériques et de développer leur autonomie et leurs aptitudes à gérer leur temps. Que ce soit en présentiel ou à distance, il est important d'instaurer un climat de travail respectueux des règles de courtoisie, comme la ponctualité, une communication active avec les collègues et le respect des délais.

Pour de nombreux jeunes réfugiés, la **famille** joue un rôle essentiel dans leur vie personnelle et professionnelle. Les client.e.s ont souvent des responsabilités familiales ou d'aide à la personne qui limitent leur disponibilité et leur capacité à participer aux programmes. Il convient de tenir compte de ces besoins autant que possible, par exemple en proposant des formules hybrides ou virtuelles. Par ailleurs, la famille est une source de motivation importante pour participer et mener à bien le programme. Les familles des client.e.s doivent être impliqué.e.s lors des évaluations des besoins, des séances de planification de carrière, des journées portes ouvertes « Emmenez votre famille au travail/en cours » et des cérémonies de remise des diplômes.

3.4 Stages professionnels

Compte tenu de la diversité des besoins des employeurs et des client.e.s, les stages professionnels sont généralement moins standardisés que l'apprentissage théorique. Ils doivent être déterminés en fonction des objectifs, des intérêts et des aptitudes de chaque client.e, tels qu'ils figurent dans son plan d'action professionnel, mais aussi en tenant compte des besoins et des opportunités d'emploi spécifiques à la région. Certain.e.s client.e.s peuvent commencer leur stage peu après l'apprentissage théorique, tandis que d'autres peuvent mettre des semaines, voire des mois, à trouver un stage. Si un.e client.e ne parvient pas à trouver un stage pendant le programme, il peut bénéficier d'un accompagnement indépendant pour poursuivre ses recherches.

Le personnel du programme travaille avec les client.e.s pour trouver un stage approprié. Les stages peuvent être organisés à l'avance avec les employeurs ou peuvent être identifiés par les client.e.s grâce à des offres d'emploi publiées au cours des dernières semaines d'apprentissage des contenus. Les **candidatures** se déroulent comme pour un emploi classique, mais incluent des informations supplémentaires sur les subventions salariales et les exigences spécifiques du programme. Les client.e.s doivent fournir une lettre de motivation, un CV et participer à un entretien d'embauche. L'employeur détermine ensuite si le ou la client.e est qualifié.e et prêt.e à débuter le stage. Les client.e.s continuent de postuler, avec l'aide de l'équipe du programme, jusqu'à l'obtention d'un stage. Certains employeurs proposent des périodes d'observation avant le début du stage.

L'accueil des jeunes est assuré par l'employeur et respecte les normes du secteur. Selon le nombre de semaines ou de mois que les jeunes ont passés au Canada, l'accueil peut comprendre des formations complémentaires spécifiques au secteur, comme des ateliers sur la monnaie canadienne ou les produits locaux. L'accueil dépend également du fait que l'employeur ait déjà participé au programme ou qu'il y participe pour la première

fois. Les employeurs réguliers peuvent proposer des **opportunités de mentorat** en mettant en relation les nouveaux.euses client.e.s avec d'ancien.ne.s client.e.s ayant intégré le programme.

Le personnel du programme doit maintenir un **contact régulier** avec les client.e.s et les employeurs. Cela permet de repérer les obstacles nouveaux ou existants, d'atténuer les conflits et de répondre aux préoccupations avant qu'elles ne s'aggravent. Lors des entretiens, les employeurs ont souligné l'importance d'une communication régulière avec le personnel du programme. Cela peut inclure des échanges réguliers par courriel ou par téléphone, ainsi que la transmission de documents succincts présentant les attentes et les exigences des employeurs. Le personnel doit effectuer au moins une **visite sur le lieu de travail** pendant le stage.

Parmi les stages ayant des retombées positives pour les jeunes réfugiés, on peut citer les centres scientifiques et les musées, les camps de jour et les garderies, les mairies, les épiceries et les commerces de détail, les restaurants, les caisses populaires et les banques, les hôtels, les ministères et les ateliers automobiles.

3.4.1 Formation de sensibilisation interculturelle

La sensibilisation interculturelle, la lutte contre le racisme ou la formation à l'EDI (Équité, Diversité et Inclusion) peuvent constituer un élément important des programmes d'emploi. Bien que la plupart des employeurs se sentent capables de créer des milieux de travail inclusifs, ils constatent également que des malentendus ou des conflits peuvent survenir en raison de différences culturelles. Dans ces situations, les employeurs contactent généralement le personnel du programme pour intervenir et contribuer à la résolution du problème. Néanmoins, offrir une formation à la sensibilisation interculturelle aux employeurs – qu'elle soit facultative ou obligatoire – peut s'avérer un moyen important de promouvoir une culture de travail inclusive pour l'ensemble du personnel. Cette formation peut être dispensée par l'organisme lui-même, en partenariat avec un autre organisme ou programme, ou encore par le biais de ressources et de formations en ligne.

Bien que la formation à la sensibilisation interculturelle soit importante, elle n'est pas toujours

possible dans tous les programmes. Cela dépend de la capacité de l'organisme à dispenser une telle formation; les grands organismes peuvent avoir développé des supports pédagogiques, tandis que les plus petits peuvent ne pas disposer des ressources nécessaires. De plus, exiger des employeurs qu'ils s'engagent dans une formation peut les dissuader de participer au programme. Au minimum, le personnel du programme doit être disponible, réactif et prêt à aborder les problèmes liés aux différences culturelles ou aux conflits.

La formation devrait aborder un éventail de sujets, notamment : la culture, la religion et l'ethnicité au Canada et dans la communauté locale; les expériences et les défis rencontrés par les nouveaux arrivants; les formes de discrimination; les droits de la personne et les lois antidiscrimination; comment la culture peut façonner le travail et les relations; la communication culturellement appropriée; et les pratiques concrètes pour bâtir des milieux de travail et des communautés plus inclusifs.

3.5 Achèvement du programme

Les client.e.s ont terminé un programme d'emploi lorsqu'ils ont : 1) acquis les connaissances théoriques ; 2) effectué un stage en milieu professionnel ; et 3) reçu une offre d'emploi correspondant à leurs objectifs et/ou été admis.e.s à un programme de formation, d'apprentissage ou d'études correspondant à leurs objectifs. Les critères précis de réussite du programme varient selon les financeurs; les organismes doivent donc adapter leur programme à ces attentes.

Participer à une cérémonie de remise de diplômes est une étape importante de la réussite d'un programme. Les programmes d'emploi aident les jeunes réfugiés à trouver un emploi valorisant, en adéquation avec leurs objectifs de carrière, en développant leurs compétences et leurs connaissances pratiques. Ces programmes contribuent également à renforcer leur confiance en eux et en leurs compétences au sein du marché du travail canadien. C'est pourquoi ces programmes doivent prévoir une cérémonie de remise de diplômes afin de souligner leur progression et leurs réussites. Ces cérémonies peuvent inclure des compilations vidéo des jeunes en milieu de travail, des témoignages positifs d'employeurs et un espace où les client.e.s peuvent partager leurs projets d'avenir.

4. Résultats



Les programmes d'emploi ont des retombées diverses tant pour les jeunes que pour les employeurs. Pour les jeunes réfugiés, ces programmes favorisent leur insertion professionnelle et leur intégration à la société canadienne. Pour les employeurs, la participation à ces programmes peut contribuer au recrutement et à la fidélisation de personnel qualifié, à l'amélioration des pratiques et des politiques d'emploi, et à la création d'un milieu de travail plus inclusif. En somme, les programmes d'emploi contribuent à faire de la Nouvelle-Écosse un lieu plus inclusif et accueillant pour les nouveaux arrivants, les jeunes et les autres groupes sous-représentés.

4.1 Résultats pour les client.e.s

Les programmes d'emploi ont de nombreux résultats positifs sur les jeunes. Puisqu'ils les préparent à intégrer et à réussir sur le marché du travail canadien, plusieurs de leurs résultats sont directement liés à l'emploi. Ces résultats peuvent inclure des **compétences** ou une expérience spécifiques à un emploi, fondées sur le plan d'action professionnel du ou de la client.e, mais aussi des **compétences transférables** qui aideront les jeunes à réussir dans n'importe quel milieu de travail canadien.

- Pour la plupart des client.e.s, l'objectif principal est de trouver un **emploi permanent** ou de maintenir leur activité professionnelle. Après avoir terminé leur stage, nombre d'entre eux se voient proposer un poste permanent par leur employeur. Ainsi, les programmes d'aide à l'emploi constituent souvent une voie directe vers l'emploi.
- Les client.e.s acquièrent une **expérience de travail au Canada**. Cette expérience leur permet de mieux connaître le marché du travail canadien et d'y développer leurs compétences, ce qui augmente leurs chances de trouver un emploi stable. Elle contribue également à enrichir leur CV.
- Les client.e.s acquièrent **les compétences, les connaissances et les aptitudes essentielles** pour travailler au Canada. Nombre de jeunes réfugiés ne connaissent pas les attentes du marché du travail canadien (par exemple, comment rédiger un CV ou une lettre de motivation) ni les codes non écrits du milieu professionnel (par exemple, comment établir des limites). Grâce à la formation et à l'expérience, les client.e.s développent des compétences en leadership, en travail d'équipe, en communication, en gestion du temps, en établissement de limites, en responsabilisation et en confiance en soi, entre autres. Ils ont

également indiqué avoir acquis une meilleure **maîtrise de la langue** plus facilement que dans d'autres programmes. Cette amélioration peut être attribuée à la conception immersive du programme (plus de 20 heures de cours par semaine), aux occasions d'apprentissage linguistique appliqué et contextualisé, et au renforcement de la confiance en soi des client.e.s.

- De nombreux.euses client.e.s suivent **des formations ou des études** qui correspondent à leurs objectifs professionnels. Les participant.e.s aux entretiens et aux groupes de discussion ont indiqué avoir modifié leurs choix de cours au lycée, obtenu leur équivalence de diplôme et intégré des établissements d'enseignement supérieur. Certain.e.s n'avaient pas envisagé ces possibilités de formation avant qu'elles ne leur soient présentées lors de la formation, dans le cadre d'une exploration de carrière ou par des conférenciers.euses invité.e.s.
- Les programmes d'emploi peuvent permettre aux jeunes d'obtenir diverses **certifications** reconnues, comme les premiers soins ou le SIMDUT. Ces certifications peuvent être nécessaires pour certains emplois et constituent un atout précieux pour leur CV.

Les programmes d'emploi peuvent avoir des **résultats plus généraux en matière d'établissement et d'intégration**. En plus d'accompagner les jeunes dans leur recherche d'emploi, ces programmes ont également un impact positif sur leur vie personnelle, leurs réseaux sociaux et leur bien-être général. En contribuant largement à un sentiment de stabilité et d'appartenance au Canada, les programmes d'emploi peuvent favoriser l'intégration à la société canadienne ainsi que la réussite professionnelle.

- La plupart des client.e.s ont élargi leur **réseau social** grâce à leur participation à un programme d'emploi. Lors de groupes de discussion, les participant.e.s ont expliqué qu'il était plus facile de se faire des ami.e.s dans un tel programme que dans d'autres contextes. Les jeunes scolarisé.e.s au secondaire ne se sont pas toujours senti.e.s accepté.e.s ou bienvenu.e.s par leurs pairs nés au Canada. Quant aux jeunes non scolarisés, il était difficile pour eux de se faire des ami.e.s en raison de la barrière de la langue, des contraintes financières ou d'une méconnaissance de la communauté locale. Les programmes d'emploi ont offert aux jeunes issu.e.s de milieux similaires l'occasion de se rencontrer, de partager leurs expériences et de nouer des amitiés tout en poursuivant des objectifs communs. Ces programmes proposaient également du mentorat, du soutien et des encouragements de la part du personnel et des collègues.
- La majorité des jeunes participant.e.s ont fait état d'une **confiance accrue** en eux. Avant d'intégrer un programme d'emploi, nombre d'entre ces jeunes manquaient de confiance en eux en raison de difficultés linguistiques et de communication, d'un cercle social restreint et d'un manque d'expérience professionnelle, entre autres facteurs. Les programmes d'emploi ont permis à ces jeunes de développer leur confiance en eux, tant au travail que dans d'autres aspects de leur vie, en leur donnant le sentiment d'être compétent.e.s et préparé.e.s, tout en leur permettant de constater des progrès concrets vers leurs objectifs.
- Lors d'entretiens et de groupes de discussion, de nombreux.euses participant.e.s ont fait état d'une **meilleure connaissance d'eux-mêmes**. Grâce aux activités en classe et à l'expérience en milieu de travail, les client.e.s ont pris davantage conscience de leurs passions, de leurs objectifs et de leurs aptitudes, et plusieurs ont expliqué s'être ouvert.e.s davantage sur le plan personnel et social. Cette confiance et cette connaissance de soi accrues ont permis aux jeunes d'envisager l'avenir avec espoir et enthousiasme au Canada.
- Les client.e.s ont déclaré se sentir mieux **préparé.e.s à réussir dans d'autres domaines** de leur vie. Grâce à une meilleure connaissance de leurs objectifs et de leurs aptitudes, ainsi qu'à un regain de confiance, certain.e.s ont décidé de poursuivre des études supérieures après avoir intégré un programme d'emploi. D'autres ont acquis la confiance nécessaire pour obtenir leur permis de conduire, s'engager dans des activités extrascolaires ou faire du bénévolat dans leur communauté.

4.2 Résultats pour les employeurs

Les programmes d'emploi présentent plusieurs avantages pour les employeurs. Ils induisent notamment une évolution des **pratiques et des politiques d'emploi**, ainsi qu'une plus grande **implication de la communauté**. Ces résultats favorisent l'insertion professionnelle des jeunes réfugiés et contribuent plus largement à l'inclusion sociale d'autres groupes sous-représentés. C'est pourquoi de nombreux employeurs participent régulièrement à ces programmes. Ces résultats ont incité de nombreux employeurs à participer à plusieurs reprises à des programmes d'emploi.

- Grâce à leur participation, les employeurs ont été plus sensibles à la **diversité et à l'inclusion**. Même si les politiques d'entreprise sont souvent restées inchangées, la direction locale s'est sentie plus sensibilisée aux différences culturelles et mieux préparée à soutenir les employés issus de milieux divers. Certains employeurs ont mis à jour leurs pratiques de formation et d'intégration afin d'y inclure des informations culturelles spécifiques, comme la monnaie canadienne ou les produits courants des supermarchés. La participation au programme a également favorisé un climat d'inclusion et de sensibilisation culturelle parmi le personnel.
- Grâce à leur participation au programme, les employeurs ont pu recruter des **employés permanents** fiables. De nombreux.euses client.e.s ont ensuite obtenu un poste permanent à temps plein ou à temps partiel. En d'autres termes, les stages ont offert aux employeurs une période prolongée de formation subventionnée qui leur a permis d'acquérir des employés qualifiés.
- Les expériences positives vécues avec le personnel du programme et les jeunes réfugiés ont incité certains employeurs à participer à **d'autres programmes d'emploi** destinés à des groupes méritants l'équité, comme les jeunes autochtones ou les Afro-Néo-Écossais.e.s. Pour de nombreux employeurs, le programme a remis en question les **idées reçues** sur l'aptitude au travail des jeunes et des nouveaux arrivants, les rendant plus disposés à embaucher des jeunes, des nouveaux arrivants et des personnes issues d'autres populations sous-représentées.

5. Soutien global & gestion de cas



Les programmes d'emploi efficaces identifient et abordent les multiples obstacles à l'emploi.

Il s'agit notamment des obstacles directs qui empêchent les jeunes réfugiés d'intégrer et de s'épanouir sur le marché du travail local. Ces **obstacles directs** peuvent inclure une expérience de travail limitée, une méconnaissance de la culture du travail canadienne, le besoin de perfectionnement ou de certification, et une maîtrise insuffisante de la langue. Toutefois, les programmes d'emploi devraient également tenir compte des **obstacles indirects** qui peuvent nuire à la réussite professionnelle. Ces obstacles peuvent être liés à l'isolement social, à la santé mentale et physique, à la stabilité du logement

et aux responsabilités familiales, entre autres. De tels défis peuvent limiter l'efficacité d'un programme, même lorsque les services de soutien à l'emploi sont solides.

L'intégration des programmes d'emploi à d'autres services peut aider à surmonter les obstacles directs et indirects. Les jeunes réfugiés se heurtent à des obstacles avant, pendant et après leur participation à des programmes d'emploi. La mise en place d'un ensemble de mesures de soutien globales, associée à des évaluations approfondies lors de l'admission et à l'orientation vers des programmes, contribue à garantir l'efficacité à court, moyen et long terme des programmes d'emploi. La **figure 3** (page suivante) illustre les différents points où les programmes d'emploi peuvent lever ces obstacles.



Figure 3: Obstacles à l'emploi et à la participation aux programmes pour les jeunes réfugiés.

- **Identifier les obstacles.** Le personnel et les client.e.s identifieront ensemble les obstacles et procéderont à une évaluation des besoins lors de l'accueil. Au cours des rencontres individuelles, des activités d'introspection et des discussions avec les personnes liées aux jeunes (par exemple, les membres de la famille, les conseillers d'orientation), le personnel pourra documenter les besoins et les difficultés du ou de la client.e. Le personnel et les client.e.s élaboreront ensemble une stratégie personnalisée pour surmonter chaque obstacle au moment opportun. Cela peut impliquer une orientation vers un programme d'emploi ou d'autres services.
- **Avant le programme.** Il peut être nécessaire de lever certains obstacles avant d'orienter le ou la client.e vers un programme d'emploi. Il peut s'agir, par exemple, d'un besoin accru en compétences linguistiques, d'une orientation communautaire, d'un accès au logement ou aux soins de santé, ou encore de l'aide à l'acquisition de compétences de vie.
- **Dans le cadre du programme.** Les programmes d'emploi s'attaquent à divers obstacles directs à l'emploi. Parmi les principaux obstacles, on note la connaissance limitée qu'ont les client.e.s de leurs propres intérêts, objectifs et compétences en matière d'emploi; leur méconnaissance de la culture du travail canadienne; et leur besoin de compétences pratiques liées à l'emploi.
- **Parallèlement au programme.** Certains obstacles indirects n'empêchent pas les jeunes réfugiés de participer aux programmes d'emploi, mais doivent néanmoins être pris en compte. Ces obstacles peuvent être identifiés lors de l'admission ou par le personnel du programme au fur et à mesure que les client.e.s élaborent leurs plans d'action professionnels. Ils peuvent concerter la santé mentale et le bien-être, les besoins en matière de garde d'enfants, les troubles d'apprentissage, le soutien scolaire, etc. L'orientation vers des services parallèles peut améliorer la participation et le maintien dans le programme en réduisant les facteurs de stress externes susceptibles d'entraver la réussite des client.e.s.
- **Après le programme.** Afin d'assurer la réussite continue des client.e.s, il peut être nécessaire de lever les obstacles rencontrés. Le personnel devrait effectuer un suivi régulier auprès des ancien.ne.s client.e.s pour identifier et traiter les problèmes nouveaux ou émergents en milieu de travail. Les client.e.s peuvent également avoir besoin de formation linguistique sectorielle, d'un accompagnement à l'emploi, d'un mentorat ou d'un soutien pour s'inscrire à des programmes d'études ou d'apprentissage.

6. Évaluation

Le suivi et l'évaluation des programmes d'emploi doivent rendre compte d'un large éventail de résultats pour les client.e.s et les employeurs.

Au minimum, les programmes d'emploi doivent suivre quelques indicateurs clés de performance liés aux résultats des clients. Ceux-ci comprennent :

- Nombre de client.e.s admis.e.s au programme
- Nombre de client.e.s ayant terminé le programme
- Nombre de client.e.s ayant trouvé un emploi
- Nombre de client.e.s ayant repris leurs études

Le suivi des taux de réussite, d'emploi et de formation permet d'évaluer l'efficacité d'un programme d'une année sur l'autre, tandis que les chiffres absolus permettent de mesurer sa croissance. D'autres indicateurs de performance peuvent être définis pour chaque programme, tels que le nombre de certifications obtenues, les formations professionnelles suivies et l'évaluation par les employeurs de la préparation des client.e.s.

Plusieurs indicateurs doivent être suivis par les employeurs. Parmi les indicateurs clés figurent le nombre d'employeurs participants et les placements uniques proposés. D'autres indicateurs possibles incluent le nombre de placements préférentiels proposés, les employeurs récurrents et les secteurs ou industries représentés.



Des enquêtes peuvent être menées tout au long du programme afin de recueillir des commentaires plus nuancés de la part des client.e.s et des employeurs. Ces enquêtes peuvent prendre la forme de courts questionnaires de type Likert permettant d'évaluer l'impact et la satisfaction liés au programme. Pour les client.e.s, les enquêtes doivent évaluer à la fois l'apprentissage des contenus et les stages, et comprendront probablement des questions concernant : le degré/l'amélioration des connaissances; l'utilité des contenus appris; l'application de ces connaissances; et la satisfaction relative à la formation et aux stages. Les enquêtes destinées aux employeurs peuvent évaluer la satisfaction à l'égard des client.e.s (connaissances professionnelles, qualité du travail, ponctualité, communication, fiabilité), du programme (satisfaction générale, soutien du personnel, subventions salariales, volonté de participer à nouveau) et des changements dans les pratiques d'emploi (modifications des politiques, pratiques d'embauche, participation à d'autres programmes).

7. Conclusion



Les programmes d'emploi favorisent l'insertion professionnelle des jeunes réfugiés et contribuent plus largement à l'intégration des nouveaux arrivants.

D'une part, ces programmes aident les jeunes à trouver un emploi correspondant à leurs compétences, leurs aptitudes et leurs intérêts. C'est l'objectif principal de tout programme d'emploi, et c'est essentiel pour bâtir une main-d'œuvre solide et des économies locales prospères. Cependant, les programmes d'emploi s'attaquent également à divers obstacles directs et indirects qui peuvent survenir avant, pendant ou après l'inscription d'un.e client.e. Ainsi, ces programmes contribuent à

l'intégration des nouveaux arrivants en améliorant leurs compétences linguistiques, en renforçant leur confiance en eux, en développant leurs réseaux sociaux et en atténuant d'autres obstacles qui les empêchent de participer pleinement à la société canadienne. Les programmes d'emploi peuvent également contribuer à créer des milieux de travail plus inclusifs, ce qui profite non seulement aux nouveaux arrivants, mais aussi aux employeurs et aux autres membres du personnel. L'insertion professionnelle devient ainsi un tremplin vers des communautés plus inclusives et une meilleure rétention des immigrants.

Des programmes d'emploi efficaces peuvent être élaborés à partir de quelques principes et pratiques clés. L'exploration de carrière et de soi-même, l'importance de se fixer des objectifs et l'acquisition d'une expérience concrète contribuent

à préparer les jeunes au marché du travail. Une implication continue auprès des client.e.s et des employeurs est également essentielle à la réussite du programme. Avec les client.e.s, cela permet d'identifier et de relever les défis avant qu'ils ne deviennent des problèmes. Avec les employeurs, un engagement continu permet d'établir des partenariats et de bonnes relations qui garantissent la viabilité à long terme du programme.

Bien que cette étude porte spécifiquement sur les jeunes réfugiés de la Nouvelle-Écosse, plusieurs de ses conclusions sont applicables à d'autres communautés de nouveaux arrivants et au-delà du secteur des services aux immigrants. Les jeunes réfugiés et les autres nouveaux arrivants peuvent être confrontés à des défis similaires : maîtrise de la langue, manque d'expérience de travail au Canada et connaissance limitée de la culture du milieu de travail canadien. Avec quelques ajustements, ce modèle peut servir à favoriser l'intégration de diverses populations de nouveaux arrivants vivant dans d'autres régions du pays. De plus, de nombreuses pratiques peuvent également soutenir l'inclusion au marché du travail

d'autres groupes sous-représentés. Par exemple, l'importance des réseaux sociaux et de pairs, le besoin de confiance en soi et les difficultés liées à la vie en milieu rural ou éloigné ne sont pas propres aux nouveaux arrivants. Lorsque les programmes d'emploi s'attaquent à un éventail d'obstacles directs et indirects, ils considèrent la réussite professionnelle comme un aspect du bien-être des client.e.s, ce qui crée une approche plus globale de l'inclusion. Par ailleurs, l'inclusion des jeunes réfugiés contribue à créer des communautés plus inclusives pour tou.te.s. Après avoir participé au Projet d'employabilité des jeunes immigrants (IYEP) ou au Programme d'exploration de carrière pour les jeunes immigrants (IYCEP), par exemple, les employeurs étaient plus disposés à embaucher des jeunes et des nouveaux arrivants et à participer à d'autres programmes d'emploi. La mise en place d'un système solide de soutien à l'emploi pour tou.te.s les résident.e.s de la Nouvelle-Écosse, et plus particulièrement pour les groupes sous-représentés et méritant l'équité, est essentielle pour assurer la prospérité économique et sociale de la province et au-delà.



Future
Skills
Centre

Centre des
Compétences
futures



© ARAISA 2025

