



# Impacts de la personnalisation et des services de soutiens intégrés sur le perfectionnement des compétences numérique



## Partenaires



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiennes et des Canadiens de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board of Canada, et nous sommes financés par le Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada.

## Bailleur de fonds

Le Centre des Compétences futures – Future Skills Centre est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du Programme des compétences futures.

Les opinions et interprétations figurant dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Financée par le Programme du  
Centre des compétences futures  
du gouvernement du Canada



# Authors

## **Wendy Cukier**

Fondatrice et directrice  
académique

*Diversity Institute*

Professeure, entrepreneuriat et  
innovation

*Université Métropolitaine de Toronto*

## **Betina Borova**

Associée de recherche principale

*Diversity Institute*

## **Joy Wang**

Assistant de recherche

*Diversity Institute*

**Publication Date:**

June 2025



# Table des matières

Résumé exécutif	ii
Introduction	1
Un modèle de parcours de carrière pour la formation en compétences numériques	5
Lignes directrices pour l'élaboration de soutiens intégrés personnalisés	16
Étude de cas : ADaPT et ses variantes	27
Recommandations	34
Références	39



# Résumé exécutif

Les avancées technologiques rapides, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle (IA), de la cybersécurité et de l'analytique des données, ont transformé le marché du travail mondial, rendant les compétences numériques essentielles dans tous les secteurs. Toutefois, les écarts en matière de compétences numériques sont particulièrement marqués chez certains groupes visés par des mesures d'équité, notamment les femmes, les personnes nouvellement arrivées, les personnes réfugiées et les jeunes Noirs, ce qui contribue à la ségrégation professionnelle, au sous-emploi et aux inégalités économiques. Une compréhension plus large commence à s'établir selon laquelle le capital humain (connaissances, compétences et attitudes) ne constitue qu'une partie de la solution. Le capital social (réseaux) et le capital financier (ressources) jouent également un rôle clé. Le développement des compétences numériques ne se limite pas à la formation aux compétences techniques : il s'agit aussi d'un processus social, en particulier pour les groupes visés par des mesures d'équité qui peuvent faire face à des obstacles supplémentaires tout au long du parcours d'insertion professionnelle. Ces obstacles

peuvent survenir à différents moments, notamment lors de la décision d'entreprendre une formation, du renforcement du sentiment d'efficacité personnelle, de l'adaptation du programme et de la pédagogie aux besoins de l'auditoire, de la levée des barrières sociales et économiques, de la navigation dans les services et les possibilités, ainsi que dans la recherche d'une réussite durable. Bien qu'il existe de nombreux programmes de développement des compétences numériques destinés aux groupes visés par des mesures d'équité, on constate un manque de cohérence dans la prise en compte de leurs besoins particuliers et du rôle des soutiens intégrés dans la réponse aux besoins des personnes participantes.

Les soutiens intégrés désignent des services holistiques et flexibles qui visent à surmonter les obstacles personnels, financiers et/ou logistiques rencontrés par les individus tout au long de leur parcours professionnel. Leur objectif est de permettre aux personnes participantes de se concentrer sur leur apprentissage et leur formation professionnelle, sans être freinées par ces obstacles, et de favoriser l'exploration des possibilités d'avancement de carrière. Les soutiens intégrés visent à répondre à quatre

types de besoins des personnes en recherche d'emploi : le capital humain (ex. : littératie numérique, compétences linguistiques et techniques), les besoins personnels (ex. : soutien en santé mentale, renforcement de la confiance, counseling de carrière adapté sur le plan culturel), les besoins logistiques (ex. : soutien financier, transport, garde d'enfants), et l'accès au marché du travail.

Ce rapport vise à contribuer aux efforts continus pour combler l'écart en matière de compétences numériques dans la main-d'œuvre canadienne et promouvoir l'accès aux occasions offertes par l'économie numérique pour les groupes visés par des mesures d'équité. Pour ce faire, il s'appuie sur des recherches antérieures afin d'examiner les obstacles et les soutiens intégrés à travers les six étapes du modèle inclusif de parcours de carrière :

- 1 Encourager l'entrée en formation,
- 2 Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle,
- 3 Naviguer dans les parcours professionnels et les systèmes,
- 4 Surmonter les obstacles économiques et sociaux,
- 5 Offrir du contenu de qualité et un bon enseignement, teaching,
- 6 Maintenir le soutien.

Nous regroupons également ces étapes en trois phases du processus de développement des compétences : l'accès au programme

(étapes 1 et 2), l'achèvement du programme (étapes 3 et 4) et les résultats en matière d'emploi (étapes 5 et 6). Cette catégorisation met en évidence le fait que les soutiens intégrés sont nécessaires tant pendant les programmes de formation qu'au-delà. Le rapport examine ensuite les soutiens intégrés et leurs impacts à partir d'une étude de cas portant sur le programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT), qui comprend quatre variantes ciblant différents groupes visés par des mesures d'équité. L'étude de cas analyse la conception et la mise en œuvre d'ADaPT et de ses variantes, et montre que les groupes visés par des mesures d'équité peuvent accéder à des occasions de formation en compétences numériques et d'avancement professionnel lorsqu'elles bénéficient de soutiens adaptés à leurs besoins et tenant compte des obstacles qu'elles rencontrent. Enfin, nous proposons des recommandations stratégiques afin de rendre la formation en compétences numériques plus accessible et inclusive. En intégrant des soutiens holistiques, le Canada peut combler l'écart en matière de compétences numériques et favoriser un marché du travail plus équitable et inclusif.

## Obstacles à la formation en compétences numériques

Les groupes visés par des mesures d'équité, telles que les femmes, les personnes nouvellement arrivées et les jeunes Noirs, font face à des obstacles croisés qui limitent leur accès à la formation en compétences numériques et aux emplois dans le secteur technologique. Les femmes sont confrontées à des préjugés liés au

genre, à des responsabilités familiales et à des écarts salariaux, ce qui restreint leur participation dans des domaines majoritairement masculins. Les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées rencontrent des difficultés liées à la reconnaissance des diplômes, à la barrière linguistique et à des traumatismes, ce qui les expose au sous-emploi et limite leur accès à la formation numérique. Les jeunes Noirs sont confrontés au racisme systémique, à l'absence de réseaux professionnels et à des pratiques d'embauche discriminatoires, ce qui freine leurs possibilités de développement professionnel et d'acquisition de compétences numériques. Les soutiens intégrés, tels que l'accompagnement professionnel, la formation flexible et le mentorat, peuvent contribuer à surmonter ces obstacles et à créer des parcours plus inclusifs vers la réussite dans l'économie numérique.

## **Lignes directrices pour l'élaboration de soutiens intégrés personnalisés**

Les soutiens intégrés personnalisés sont essentiels pour surmonter les obstacles croisés auxquels font face les groupes visés par des mesures d'équité, tels que les femmes, les personnes nouvellement arrivées, les personnes réfugiées et les jeunes Noirs, dans le cadre de la formation en compétences numériques. Pour répondre à ces obstacles, l'élaboration et la mise en œuvre des soutiens intégrés personnalisés devraient prendre en compte plusieurs éléments : l'évaluation des besoins variés, la prise en charge des populations mal desservies, l'intégration de principes d'équité, de diversité et d'inclusion, la promotion de l'engagement des employeurs

et de milieux de travail inclusifs, ainsi que la coordination entre les prestataires de services et les autres parties prenantes. Lorsque ces éléments sont mis en pratique, les principales interventions qui en émergent comprennent : l'aide financière directe, les programmes de placement professionnel, le Counseling de carrière, le soutien en santé mentale, les services de garde d'enfants et l'aide au transport. De plus, l'accès à la technologie, des horaires flexibles, le mentorat, les occasions de réseautage et le soutien linguistique permettent aux personnes participantes de s'engager pleinement dans leur formation et de réussir dans l'économie numérique. Les soutiens intégrés adaptés permettent de créer des occasions équitables et de favoriser l'épanouissement des groupes visés par des mesures d'équité dans une main-d'œuvre numérique en constante évolution.

## **Impact de la personnalisation : ADaPT et ses variants**

Le Programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT), élaboré par le Diversity Institute de la Toronto Metropolitan University, vise à combler l'écart en matière de compétences numériques au Canada, en particulier pour les groupes visés par des mesures d'équité telles que les femmes, les jeunes Noirs et les personnes nouvellement arrivées. Depuis 2014, ADaPT propose des expériences d'apprentissage intégré au travail, en associant la formation en compétences numériques à des soutiens intégrés, tels que l'accompagnement professionnel, le mentorat et les placements professionnels. Des volets spécialisés du programme ADaPT répondent



à des besoins précis, notamment ADaPT pour les personnes nouvellement arrivées, ADaPT pour les personnes en réorientation de carrière et ADaPT pour les jeunes Noirs. Cette approche axée sur la demande dresse un portrait des compétences numériques et professionnelles les plus recherchées, et offre des formats d'apprentissage flexibles ainsi que des soutiens intégrés essentiels pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes participantes. La forte collaboration d'ADaPT avec les employeurs garantit une adéquation entre la formation offerte et les besoins de l'industrie, favorise des pratiques d'embauche inclusives et permet d'offrir des placements professionnels concrets. Depuis 2020, plus de 1 500 personnes participantes ont complété le programme, dont 94 % s'identifient comme ayant des profils et parcours diversifiés, ce qui témoigne de l'impact d'ADaPT dans la création d'une main-d'œuvre canadienne plus inclusive.

## Recommandations

Le renforcement des soutiens intégrés dans la formation en compétences numériques est essentiel pour que les groupes visés par des

mesures d'équité puissent tirer pleinement parti de ces programmes. Pour surmonter des obstacles tels que les contraintes financières, les responsabilités familiales et les enjeux de santé mentale, des changements sont nécessaires aux niveaux **stratégique, organisationnel et individuel**.

### Niveau stratégique (politiques publiques)

- Normaliser les définitions et les cadres de référence relatifs aux soutiens intégrés, en tenant compte du contexte, des objectifs, des besoins spécifiques des groupes visés par des mesures d'équité, des pratiques exemplaires et de l'évaluation de l'impact.
- Améliorer la coordination et la collaboration entre les programmes financés, ainsi que la collecte de données normalisées sur les objectifs, les cibles, les critères d'admissibilité et les effets des soutiens intégrés.
- Inclure systématiquement les soutiens intégrés dans les programmes destinés aux groupes visés par des mesures d'équité.
- Favoriser les partenariats public-privé entre les employeurs, les établissements d'enseignement et les organismes communautaires, afin de réduire les chevauchements, de partager les ressources et de diffuser les apprentissages.
- Assurer une coordination entre les différents ordres de gouvernement et les bailleurs de fonds pour harmoniser les financements, simplifier l'accès aux programmes et améliorer la visibilité des services et des pratiques exemplaires.



### Niveau organisationnel

- Fournir des soutiens intégrés adaptés, en définissant clairement ce que recouvrent ces soutiens et en allouant un financement flexible pour répondre aux besoins des personnes participantes issus de groupes visés par des mesures d'équité.
- Adopter une stratégie de financement collaborative, fondée sur plusieurs sources de financement et la participation des employeurs, afin de garantir la pérennité des soutiens intégrés, notamment les soutiens les plus complets comme l'aide financière et les services de garde.
- Concevoir des programmes inclusifs, intégrant l'accessibilité et répondant aux besoins de divers profils des personnes en apprentissage, notamment en adoptant des approches pédagogiques tenant compte des traumatismes et en assurant

la disponibilité de soutiens après la formation, afin de soutenir le bien-être et la confiance des personnes participantes au programme.

- Favoriser une navigation simplifiée et la collaboration inter-programmes, en créant des interfaces conviviales permettant aux personnes en recherches d'emploi, aux personnes formatrices et aux personnes conseillères de circuler aisément entre les programmes et les services.
- Collaborer avec les employeurs pour offrir des placements professionnels réels, des stages et des expériences d'apprentissage intégré au travail.
- Définir clairement les objectifs et les cadres d'évaluation, en analysant l'expérience des personnes participantes et les retombées à long terme sur leur emploi, leur bien-être et leur confiance. Ces données doivent être recueillies directement auprès de ces personnes, puis utilisées pour améliorer les interventions et les lignes directrices des programmes.

### Niveau stratégique (politiques publiques)

- **Les personnes éducatrices et les personnes formatrices** devraient offrir un contenu de formation personnalisé, adapté sur le plan culturel et accessible. Elles devraient également suivre des formations en équité, diversité et inclusion (EDI) ainsi qu'en compétence culturelle, afin de mieux comprendre les besoins et les obstacles vécus par les groupes visés par des mesures d'équité, et ainsi favoriser un environnement d'apprentissage inclusif et accessible.

- **Les personnes conseillères en orientation professionnelle** devraient proposer un accompagnement personnalisé et culturellement pertinent, en offrant des conseils individualisés qui tiennent compte des parcours uniques des personnes en apprentissage et les aident à clarifier leurs objectifs professionnels. Elles devraient aussi faciliter l'accès aux ressources et aux réseaux professionnels, en fournissant des ressources ciblées et des contacts dans l'industrie afin de soutenir leur développement professionnel.
- **Les personnes mentores** devraient elles aussi suivre des formations en EDI et en compétence culturelle, pour offrir un mentorat empreint d'empathie et adapté aux expériences diverses des personnes en apprentissage. Elles devraient également partager leurs connaissances du secteur, comme les tendances du

marché, les cultures d'entreprise et les possibilités de carrière, tout en aidant les personnes en apprentissage à créer des liens utiles pour leur évolution professionnelle.

- **Les personnes en apprentissage et celles en formation** devraient s'impliquer activement en tirant parti des ressources disponibles, en demandant de la rétroaction et en se connectant à des personnes mentores. Elles devraient également formuler une rétroaction constructive sur les programmes, afin d'aider les éducateurs et les responsables de programme à améliorer la formation et à répondre à divers besoins. Par ailleurs, les personnes participantes peuvent accéder à de nouvelles possibilités en se fixant des objectifs professionnels et en développant leur réseau avec des professionnels et des pairs.



# Introduction

L'importance des compétences numériques dans l'économie actuelle ne saurait être surestimée. Les progrès technologiques rapides, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle (IA), de la cybersécurité, de la robotique et de l'analytique des données, ont profondément transformé le paysage du marché du travail à l'échelle mondiale.<sup>1,2</sup> La pandémie de COVID-19 a accéléré cette transformation numérique, forçant même les secteurs non technologiques à s'appuyer davantage sur les outils et plateformes numériques.<sup>3</sup> En conséquence, la littératie numérique est devenue indispensable, non seulement pour les personnes travaillant dans le secteur des technologies, mais aussi dans presque tous les autres secteurs, notamment le commerce de détail, les finances, l'éducation et la santé.<sup>4</sup>

Selon des études récentes, les compétences numériques sont fortement recherchées et cette demande devrait se maintenir, voire croître, à mesure que la technologie évolue. De nombreux postes exigent désormais une combinaison de compétences numériques techniques et non techniques.<sup>5</sup> Ces compétences englobent aujourd'hui un large éventail d'aptitudes, allant de la programmation et de l'analyse de données

à la maîtrise d'outils numériques tels que Microsoft Office ou encore la gestion des médias sociaux. Avec l'intégration croissante des solutions numériques dans les opérations commerciales, le besoin d'employés capables d'appliquer efficacement ces technologies a fortement augmenté. Malheureusement, la demande dépasse l'offre, ce qui contribue à un écart de compétences numériques responsable de pénuries de main-d'œuvre et de ralentissements économiques.<sup>6</sup>

Par ailleurs, le manque de compétences numériques est un facteur clé du sous-emploi et du chômage au sein de certaines populations, en particulier chez les groupes visés par des mesures d'équité. En 2023, les femmes représentaient seulement 34,8 % des personnes travaillant dans l'économie numérique du Canada, alors qu'elles constituent 48 % de la population active.<sup>7</sup> Les personnes noires sont également sous-représentées : bien qu'ils représentent 4,5 % de la main-d'œuvre globale, ils ne comptent que pour 2,6 % du secteur canadien des TIC.<sup>8,9</sup> Les talents des personnes nouvellement arrivées, réfugiées ou immigrantes sont aussi sous-utilisés. Bien que nombre d'entre elles possèdent les compétences et les qualifications requises,

plus de la moitié des professionnels immigrants dans les domaines des STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques) sont sans emploi, et beaucoup occupent des postes inférieurs à leur niveau de compétence.<sup>10</sup> Ces groupes sont largement sous-représentés dans les secteurs qui exigent des compétences numériques, ce qui accentue les inégalités économiques et sociales auxquelles ils sont confrontés.<sup>11</sup>

Pour répondre aux défis auxquels sont confrontés les groupes visés par des mesures d'équité dans l'acquisition de compétences numériques, le concept de soutiens intégrés s'est imposé comme une solution essentielle. Les soutiens intégrés sont des services globaux et flexibles conçus pour lever les obstacles uniques auxquels les personnes font face tout au long de leur parcours professionnel. Ces soutiens vont de l'aide matérielle, comme les services de garde, le transport et l'aide financière, à des services plus spécialisés, tels que le counseling en santé mentale, le coaching de carrière et le mentorat. L'objectif est de permettre aux personnes participantes de se concentrer sur leur apprentissage et de terminer leur formation sans être freinées par des contraintes personnelles, financières ou logistiques, tout en leur offrant des occasions de perfectionnement professionnel au-delà des activités de formation de base.<sup>12</sup>

S'appuyant sur des recherches antérieures menées par le Diversity Institute, ce rapport examine comment des soutiens intégrés personnalisés et holistiques peuvent permettre aux personnes issues de groupes visés par des mesures d'équité, notamment les femmes, les personnes nouvellement arrivées,

les personnes réfugiées et les jeunes Noirs, d'accéder à la formation en compétences numériques.<sup>13</sup> Nous analysons la manière dont les soutiens intégrés peuvent répondre aux obstacles rencontrés par ces groupes à travers les six étapes du modèle inclusif de parcours de carrière :

- 1 Encourager l'entrée en formation,
- 2 Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle,
- 3 Naviguer dans les parcours professionnels et les systèmes,
- 4 Surmonter les obstacles économiques et sociaux,
- 5 Offrir du contenu de qualité et un bon enseignement, teaching,
- 6 Maintenir le soutien.

Nous regroupons également ces étapes en trois phases du processus de développement des compétences : l'accès au programme (étapes 1 et 2), l'achèvement du programme (étapes 3 et 4) et les résultats en matière d'emploi (étapes 5 et 6).

Le modèle de parcours de carrière est un outil utile pour cerner les obstacles susceptibles de survenir à chaque étape du processus de développement des compétences, ce qui permet d'orienter la prestation de soutiens intégrés complets et personnalisés afin d'y répondre efficacement.

En nous appuyant sur l'analyse des obstacles associés à chaque étape du modèle, nous

présentons un éventail de soutiens intégrés adaptés à quatre grandes catégories de besoins des personnes en recherche d'emploi, notamment le capital humain (ex. : littératie numérique, compétences linguistiques et techniques), les besoins personnels (ex. : soutien en santé mentale, renforcement de la confiance, counseling de carrière adapté sur le plan culturel), les besoins logistiques (ex. : aide financière, transport, garde d'enfants), et l'accès au marché du travail.

En plus de cette revue des recherches existantes et de la typologie des soutiens intégrés, ce rapport examine leur impact lorsqu'ils sont appliqués concrètement. Plus précisément, nous évaluons l'impact du Programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT), une initiative du Diversity Institute qui intègre avec succès des soutiens intégrés.<sup>14</sup> Le programme ADaPT offre une formation en compétences numériques et professionnelles très recherchées, tout en répondant à des obstacles comme le manque d'expérience et de réseaux professionnels. Depuis 2020, plus de 1 500 personnes participantes ont complété le programme, avec un taux de satisfaction de 88,89 %.<sup>15</sup> Des variantes du programme ont également été développées avec succès pour différents groupes visés par des mesures d'équité. C'est le cas, notamment, d'ADaPT pour les personnes nouvellement arrivées, qui repose sur une approche tenant compte des traumatismes et adaptée aux contextes culturels : d'ADaPT pour les personnes en réorientation de carrière, qui soutient l'acquisition de nouvelles compétences pour celles et ceux qui changent de trajectoire professionnelle ; du programme d'apprentissage intégré au travail ADaPT4Success ; et d'ADaPT pour les jeunes

Noirs, soutenu par le Plan d'action pour les jeunes Noirs de l'Ontario.

Dans l'ensemble, ce rapport vise à :

1

**Identifier les obstacles et les besoins des groupes visés par des mesures d'équité :** en plus d'analyser les obstacles liés à la formation en compétences numériques pour les femmes, les personnes nouvellement arrivées, les personnes réfugiées et les jeunes Noirs, nous utilisons le modèle de parcours de carrière pour cerner les obstacles relatifs à l'accès aux programmes, à l'achèvement des programmes et aux résultats sur le marché du travail, et soulignons les moyens d'y remédier. Ces obstacles comprennent les préjugés sexistes, les responsabilités familiales, les barrières socioéconomiques et le racisme systémique.

2

**Décrire les soutiens intégrés personnalisés pour le développement des compétences selon les besoins des personnes en recherche d'emploi :** cette section définit les soutiens intégrés et leur rôle dans le développement des compétences numériques, en mettant en lumière les éléments clés pour une conception et une mise en œuvre efficaces, y compris une approche fondée sur l'équité, la diversité et

l'inclusion (EDI), l'engagement des employeurs et la coordination entre les prestataires de services. À l'aide du modèle de parcours de carrière, le rapport présente les types de soutiens qui favorisent l'engagement, l'apprentissage et la réussite professionnelle. Il aborde également les indicateurs d'évaluation et les mesures de résultats pour évaluer l'efficacité des soutiens intégrés.

3

**Évaluer les programmes et les pratiques exemplaires :**

le programme ADaPT et ses variantes sont analysés comme étude de cas d'un programme de formation en compétences numériques ayant réussi grâce à l'intégration de soutiens intégrés.

4

**Formuler des**

**recommandations :** à partir des constats formulés, le rapport propose des recommandations aux niveaux sociétal, organisationnel et individuel pour améliorer l'accessibilité et l'inclusivité de la formation en compétences numériques.

Ce rapport vise à contribuer aux efforts déployés pour combler l'écart en matière de compétences numériques au Canada et faire en sorte que les groupes visés par des mesures d'équité aient accès aux occasions offertes par l'économie numérique. L'objectif est de favoriser un marché du travail plus inclusif, où des talents diversifiés peuvent s'épanouir et contribuer à la croissance économique et à l'innovation du pays.



# Un modèle de parcours de carrière pour la formation en compétences numériques

La formation en compétences numériques est essentielle pour combler les écarts de compétences au sein d'une main-d'œuvre en constante évolution. Toutefois, ces programmes de formation ne sont pas immédiatement accessibles à toutes les personnes en emploi, en particulier aux femmes, aux personnes nouvellement arrivées, aux personnes réfugiées et aux jeunes Noirs. Des obstacles systémiques, des discriminations et des préjugés peuvent limiter leur capacité à intégrer le secteur numérique, y compris leur accès à la formation en compétences numériques. Cette section examine les obstacles auxquels font face les femmes, les personnes nouvellement arrivées, les personnes réfugiées et les jeunes Noirs pour accéder à la formation, la compléter et s'intégrer sur le marché du travail.

Le modèle de parcours de carrière constitue un cadre essentiel pour évaluer le parcours des individus au sein des programmes de développement des compétences et leur transition vers le marché du travail (voir figure 1). Ce modèle souligne l'importance des soutiens à chacune des six étapes du parcours :

- 1 Encourager l'entrée en formation,
- 2 Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle,
- 3 Naviguer dans les parcours professionnels et les systèmes,
- 4 Surmonter les obstacles économiques et sociaux,
- 5 Offrir du contenu de qualité et un bon enseignement,teaching,
- 6 Maintenir le soutien.

Nous considérons que ce modèle correspond à trois phases des programmes de développement des compétences : l'accès au programme (étapes 1 et 2), l'achèvement du programme (étapes 3 et 4) et les résultats en matière d'emploi (étapes 5 et 6).

**Figure 1**  
Modèle de parcours de carrière<sup>16</sup>



Le modèle de parcours de carrière est un outil utile pour identifier un ensemble d'obstacles, tant au niveau individuel qu'au niveau sociétal. Il permet d'adopter une approche inclusive pour répondre aux besoins diversifiés des membres de différentes communautés. Tout au long de ce parcours de carrière, les groupes visés par des mesures d'équité rencontrent une multitude d'obstacles qui nuisent à leur accès aux programmes, à leur capacité à les achever et à leurs résultats en matière d'emploi. Pour combler les écarts en matière de compétences numériques au sein des groupes visés par des mesures d'équité, il est essentiel de reconnaître les obstacles spécifiques auxquels ils sont confrontés. Il importe aussi de tenir compte de la façon dont ces obstacles sont amplifiés ou transformés par l'intersection de leurs identités. Les

obstacles systémiques liés à la race, au genre, au revenu et au statut migratoire se chevauchent fréquemment, renforçant les difficultés auxquelles ces groupes sont confrontés.<sup>17, 18</sup> Ces obstacles limitent leur pleine participation au développement des compétences numériques et réduisent leur accès aux emplois technologiques très recherchés.<sup>19</sup>

Une exploration du modèle de parcours de carrière, étape par étape, permet d'adopter une perspective intersectionnelle. Celle-ci tient compte des expériences vécues, offrant ainsi un regard plus nuancé pour guider la conception de soutiens intégrés complets et personnalisés.<sup>20, 21</sup> Ce processus permet aux programmes de formation en compétences numériques d'ouvrir la voie à des parcours plus inclusifs, permettant aux

groupes visés par des mesures d'équité d'acquérir les compétences et d'accéder aux occasions nécessaires pour réussir et s'épanouir au sein d'un marché du travail axé sur les technologies. Cette section examine les obstacles auxquels sont confrontées les femmes, les personnes nouvellement arrivées, les personnes réfugiées et les jeunes Noirs, ainsi que les moyens de les surmonter à chaque étape du parcours de parcours de carrière.

## Accès au programme

### Encourager l'entrée en formation

La décision initiale de s'inscrire à un programme de formation peut représenter un défi pour les groupes visés par des mesures d'équité. Plusieurs facteurs doivent être pris en considération, notamment le fait de devoir mettre son emploi entre parenthèses pour suivre une formation, des horaires restreints en raison des responsabilités liées à la garde d'enfants ou à d'autres obligations familiales, ainsi que la discrimination systémique, qui peut décourager l'entrée en formation.

Les femmes éprouvent des difficultés à participer à des programmes de formation en raison du manque de flexibilité et des contraintes de temps.<sup>22</sup> Cela s'explique par le fait qu'elles assument de manière disproportionnée la charge des soins aux enfants, aux personnes âgées et des autres responsabilités domestiques, ce qui les oblige souvent à prioriser les obligations familiales au détriment de leur développement professionnel.<sup>23, 24</sup> Les femmes peuvent aussi hésiter à entreprendre une formation en compétences numériques en raison de la discrimination et des préjugés présents dans le secteur des TIC, un domaine

historiquement dominé par les hommes. Les recherches montrent que les milieux de travail dans les TIC reproduisent fréquemment des stéréotypes de genre, ainsi que des discours et comportements genrés qui dissuadent les femmes de faire carrière dans les technologies.<sup>25, 26</sup> Cette dynamique se manifeste notamment dans le secteur des TIC, reconnu pour entretenir une culture “bro” qui privilégie les hommes blancs et se montre peu accueillante à l'égard des femmes, des personnes racisées et des personnes nouvellement arrivées.<sup>27</sup>



*le fait qu'elles assument de manière disproportionnée la charge des soins aux enfants, aux personnes âgées et des autres responsabilités domestiques, ce qui les oblige souvent à prioriser les obligations familiales au détriment de leur développement professionnel.<sup>23, 24</sup>*

Pour les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées, le fait de devoir s'absenter du travail et de s'éloigner de leurs responsabilités familiales pour suivre une formation représente souvent un coût trop élevé, rendant leur participation à des programmes de développement des compétences difficilement envisageable. Nombre d'entre elles peinent à s'intégrer au marché du travail canadien, en raison notamment de la dévalorisation des diplômes



obtenus à l'étranger et de la discrimination fondée sur les noms de famille à consonance étrangère ou les accents.<sup>28</sup> Celles et ceux qui travaillent doivent souvent accepter des « emplois de survie », mal rémunérés et sans lien avec leurs compétences. Dans ces conditions, il leur est souvent difficile de couvrir leurs besoins essentiels, tels que le logement, la garde d'enfants, l'alimentation et le transport.<sup>29, 30</sup> Les obligations liées à la garde d'enfants représentent aussi un obstacle important pour les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées, qui doivent subvenir aux besoins de leur famille et ne peuvent pas s'absenter du travail pour suivre une formation. De plus, ils ont généralement peu de solutions de rechange en matière de garde, n'ayant pas de réseau familial ou social immédiat sur lequel s'appuyer.<sup>31</sup>

Pour les jeunes Noirs, la décision d'intégrer un programme de développement des compétences peut être particulièrement difficile en raison du racisme anti-Noirs omniprésent. Le racisme systémique

entraîne des taux plus élevés de chômage, de sous-emploi et des écarts salariaux, ce qui limite leur capacité à investir du temps et des ressources dans une formation en compétences numériques.<sup>32</sup> Dans les ménages à faible revenu, les jeunes Noirs assument également de manière disproportionnée des responsabilités familiales en tant qu'aidants ou pourvoyeurs, notamment lorsque l'un des membres de la famille tombe malade, ce qui les oblige parfois à cumuler plusieurs emplois.<sup>33</sup> Ces responsabilités nuisent directement à leur capacité de participer à des programmes de formation.

## Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle renvoie à la confiance qu'une personne a en sa capacité de réussir et de faire preuve de résilience face aux obstacles.<sup>34</sup> Renforcer ce sentiment est essentiel pour progresser dans un programme de formation, mais il est souvent freiné par des problèmes de santé mentale. Les personnes réfugiées et les personnes nouvellement arrivées peuvent vivre les effets psychologiques du déracinement, tandis que les jeunes Noirs et les femmes subissent fréquemment les conséquences émotionnelles du racisme systémique, de la discrimination ou d'un environnement de travail hostile.<sup>35, 36, 37, 38</sup> Le manque de modèles et de personnes mentores constitue également un obstacle, car il leur est plus difficile de croire en leurs possibilités de réussite et d'envisager certaines trajectoires professionnelles.

Divers facteurs nuisent à la capacité des femmes de développer un sentiment d'efficacité personnelle dans le secteur numérique. Bien que les recherches

indiquent que la participation des femmes dans le domaine des TIC est en hausse, elles demeurent sous-représentées dans les fonctions de dirigeants et les femmes travaillant dans ce secteur expérimentent un manque de personnes mentores expérimentées pouvant jouer un rôle de modèle et stimuler leur motivation.<sup>39</sup> Cette sous-représentation, combinée à la discrimination et aux préjugés liés au genre qui persistent dans le secteur des TIC, contribue à un sentiment d'isolement, à une perception de représentation symbolique (tokenism), ainsi qu'à un manque de confiance.<sup>40</sup> Ces expériences découragent ou excluent les femmes, ce qui limite leur participation aux compétences numériques et leur accès aux occasions offertes dans ces secteurs.<sup>41, 42</sup>

Pour les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées, les obstacles qui freinent le développement du sentiment d'efficacité personnelle proviennent souvent de traumatismes personnels ou intergénérationnels, ainsi que des difficultés liées à leur établissement dans un nouveau pays. Des défis comme un statut de résidence incertain, un logement inadéquat, l'isolement social ou un emploi précaire constituent autant de facteurs de stress qui affectent leur santé mentale.<sup>43</sup> Dans le contexte de l'emploi, la dévalorisation des diplômes obtenus à l'étranger peut également miner la confiance des personnes qualifiées nouvellement arrivées ou réfugiées, qui sont souvent contraintes d'occuper des emplois qui ne correspondent ni à leurs compétences ni à leurs qualifications.<sup>44, 45</sup>

Le racisme systémique envers les personnes noires et les préjugés qui en découlent



nuisent profondément au bien-être mental des jeunes Noirs. Ce racisme est particulièrement présent dans les systèmes d'éducation, où les stéréotypes véhiculés par certains éducateurs et leurs attentes faibles à l'égard des résultats scolaires des élèves noirs minent leur estime de soi et leur confiance.<sup>46</sup> Par conséquent, ces élèves s'engagent moins dans les programmes scolaires et sont plus susceptibles de s'inscrire dans des filières appliquées, ce qui limite leur accès aux programmes postsecondaires en STIM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques).<sup>47</sup> Ceux qui intègrent le marché du travail peuvent ensuite faire face à des microagressions ou à des environnements professionnels hostiles, ce qui les décourage de poursuivre leur développement professionnel.<sup>48</sup>

## Achèvement du programme

### Naviguer dans les carrières et les systèmes

Les groupes visés par des mesures d'équité rencontrent des obstacles lorsqu'ils doivent naviguer dans les carrières et les systèmes, particulièrement lorsqu'ils ne disposent pas d'une vision claire de leurs perspectives

de carrière. Ces obstacles se traduisent notamment par des difficultés d'accès au marché du travail, une sous-représentation des groupes visés par des mesures d'équité, le manque de réseaux professionnels, ainsi que des pratiques discriminatoires et empreintes de préjugés.

Les femmes font face à d'importants obstacles qui limitent leur accès aux formations en compétences numériques, notamment dans les secteurs à prédominance masculine comme celui des technologies de l'information et des communications (TIC). La représentation des femmes dans le secteur des TIC au Canada stagne autour de 30 % depuis plus de dix ans. Lorsqu'on se concentre sur les fonctions techniques, cette proportion chute à environ 21 %.<sup>49</sup> Les préjugés fondés sur le genre persistent : les femmes sont souvent perçues comme moins compétentes dans les rôles techniques, malgré des qualifications équivalentes. Ces préjugés se manifestent dans les pratiques d'embauche, la culture organisationnelle et les possibilités limitées d'avancement professionnel. Ces obstacles sont encore plus marqués pour les femmes racisées, les femmes handicapées et celles issues de milieux à faible revenu, des recherches ayant démontré que les stéréotypes sont profondément enracinés dans les pratiques d'embauche du secteur des TIC.<sup>50</sup> En outre, la pénalité liée à la maternité entraîne une baisse du potentiel de revenus, des retards dans la progression de carrière et un accès réduit aux occasions de perfectionnement, en particulier dans les secteurs à évolution rapide comme celui des technologies.

L'écart salarial entre les sexes constitue un autre obstacle important pour les femmes.

Gagnant un revenu inférieur à celui des hommes, bon nombre d'entre elles ont du mal à assumer le coût des technologies nécessaires, des frais de formation ou du temps de congé requis pour suivre une formation numérique. Cette inégalité de revenus limite l'accès des femmes aux programmes de développement des compétences numériques et leur capacité à les compléter, ce qui perpétue leur sous-représentation dans les secteurs en forte demande. Réduire cet écart salarial et offrir des options de formation accessibles et souples permettrait aux femmes de participer pleinement à l'économie numérique.<sup>51</sup>



*Les jeunes Noirs sont touchés de manière disproportionnée par le chômage. En 2024, le taux de chômage chez les jeunes Noirs a atteint 24,4 %, soit plus du double de celui des jeunes non racisés.<sup>64</sup>*

Les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées représentent un segment précieux, mais sous-utilisé de la main-d'œuvre canadienne, confronté à des obstacles uniques à leur pleine participation à l'économie numérique. L'un des principaux défis demeure la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger. Nombreuses d'entre elles arrivent avec des diplômes avancés et une solide expérience

professionnelle, mais leurs qualifications sont souvent dévalorisées par les employeurs canadiens. En juillet 2024, le taux de chômage chez les personnes immigrantes ayant obtenu leur résidence permanente au cours des cinq dernières années s'élevait à 12,6 %, comparativement à 5,6 % pour les personnes nées au Canada.<sup>52</sup> Plus de la moitié des professionnels immigrés œuvrant dans les domaines des STIM occupent des emplois sous-qualifiés, c'est-à-dire des postes ne correspondant pas à leur niveau de compétences.<sup>53</sup> Les personnes nouvellement arrivées, en particulier les femmes et les personnes racisées, sont particulièrement touchées par cette réalité.<sup>54, 55</sup> Cette sous-utilisation des talents pousse de nombreuses personnes immigrantes qualifiées vers des emplois moins bien rémunérés, ce qui nuit à leur stabilité financière et limite leur capacité à suivre une formation supplémentaire en compétences numériques.<sup>56, 57</sup>

La maîtrise de la langue, exigence cruciale pour la plupart des emplois dans le secteur numérique, constitue un obstacle majeur. De nombreuses personnes nouvellement arrivées éprouvent des difficultés en communication générale ainsi qu'avec le jargon propre à certains secteurs, ce qui limite leur capacité à établir des réseaux professionnels ou à progresser dans leur domaine. Les personnes réfugiées, souvent marquées par des traumatismes, doivent aussi composer avec des barrières psychologiques qui compliquent davantage l'accès à la formation ou à l'emploi.<sup>58</sup> De plus, les programmes de formation linguistique destinés aux personnes nouvellement arrivées sont souvent mal adaptés aux attentes linguistiques élevées des employeurs à l'égard des employés que ce soit des personnes immigrantes ou celles

nouvellement arrivées.<sup>59</sup> Par conséquent, les personnes nouvellement arrivées, qui font face à des obstacles linguistiques, sont perçues comme moins intelligentes, ce qui nuit souvent à leur capacité à conserver un emploi.<sup>60, 61</sup>

Les personnes nouvellement arrivées sont également victimes de discrimination fondée sur leur accent ou la consonance étrangère de leur nom, ce qui réduit leurs chances d'être embauchées ou de recevoir une rémunération équitable. Les employeurs ont souvent tendance à définir le profil idéal pour un poste en privilégiant des candidates et candidats issus de milieux similaires au leur.<sup>62</sup> Même lorsqu'elles parviennent à se faire embaucher, ces personnes font fréquemment face à une sous-rémunération ou à un manque d'occasions d'avancement professionnel. Ces obstacles, combinés à l'insécurité financière, restreignent leur accès aux programmes de formation numérique, pourtant essentiels pour pouvoir rivaliser dans l'économie numérique.<sup>63</sup>

Les jeunes Noirs sont touchés de manière disproportionnée par le chômage. En 2024, le taux de chômage chez les jeunes Noirs a atteint 24,4 %, soit plus du double de celui des jeunes non racisés.<sup>64</sup> Les facteurs qui mènent à ces résultats incluent souvent des obstacles en matière d'éducation. L'accès à l'information sur les programmes de formation et les options d'études postsecondaires est crucial pour orienter les parcours professionnels. Toutefois, des recherches indiquent que les personnes enseignantes et les personnes conseillères scolaires n'offrent pas un soutien adéquat aux jeunes Noirs et racisés pour accéder à cette information ou y postuler.<sup>65</sup> Au contraire, les personnes enseignantes et les personnes conseillères ont



tendance à prodiguer des conseils confus ou à décourager les élèves noirs de poursuivre des études postsecondaires.<sup>66, 67</sup>

### Obstacles économiques et sociaux

Les obstacles économiques et sociaux représentent des défis majeurs qui touchent les groupes visés par des mesures d'équité tout au long du processus de formation, limitant leur capacité à participer à des formations en compétences numériques. Ces barrières nuisent à l'accès à des ressources essentielles telles que la technologie, l'accès à Internet, le transport et la garde d'enfants. Des facteurs sociaux comme l'accès limité aux réseaux professionnels et la discrimination constituent également des sources de difficultés importantes.

La fracture numérique constitue un obstacle important pour les groupes visés par des mesures d'équité. Bien qu'il soit reconnu que les populations vivant en milieu rural ont un accès limité à la technologie, il est important de noter que ces difficultés touchent également les personnes à faible revenu, comme les femmes, les personnes réfugiées et les jeunes Noirs vivant en milieu urbain.<sup>68</sup> Ces populations disposent souvent de ressources insuffisantes pour

se procurer la technologie nécessaire à la formation en compétences numériques. L'accès aux outils requis, notamment les ordinateurs portables, les logiciels et un accès Internet fiable, représente un obstacle majeur pour de nombreux groupes visés par des mesures d'équité. Le coût élevé des services à large bande et la faible littératie numérique, en particulier chez les personnes réfugiées réinstallées et les personnes ayant un niveau de scolarité moins élevé, entravent leur capacité à accéder aux formations en compétences numériques et à en tirer profit.<sup>69, 70, 71</sup> De nombreuses personnes nouvellement arrivées, en particulier les personnes réfugiées, n'ont pas un accès Internet stable et doivent se contenter d'un téléphone mobile, ce qui limite considérablement leur interaction avec les outils numériques et les ressources en ligne.<sup>72</sup> Cependant, l'accès aux ressources numériques et à la technologie ne constitue souvent pas une priorité, car beaucoup d'entre elles doivent d'abord se concentrer sur des besoins essentiels comme le logement et l'emploi.<sup>73</sup>

La précarité en matière de transport représente une autre difficulté importante pour les groupes visés par des mesures d'équité issues de milieux à faible revenu et/ou vivant dans des régions éloignées. Elle touche particulièrement les personnes qui ne possèdent pas de véhicule motorisé et qui ont de la difficulté à assumer les coûts du transport en commun pour se rendre dans des lieux essentiels liés à l'emploi ou à des occasions de formation.<sup>74</sup> Un problème majeur du transport en commun réside dans le fait qu'il dessert souvent de manière inadéquate les secteurs où vivent davantage de personnes racisées, ce qui engendre des

obstacles importants en matière d'accès et de mobilité.<sup>75</sup> Les femmes sont également plus exposées à cette forme de précarité, puisque des recherches montrent qu'elles utilisent plus fréquemment le transport en commun que les hommes.<sup>76</sup>

Par ailleurs, le manque d'accès à des réseaux professionnels freine les possibilités pour les jeunes Noirs de se connecter à des occasions cruciales, telles que les stages, le mentorat ou les postes de niveau débutant, autant d'éléments essentiels pour acquérir des compétences numériques. En l'absence de ces liens, il devient difficile de s'orienter vers les programmes de formation, souvent accessibles par l'entremise de recommandations sectorielles ou de connaissances internes. Combinés aux inégalités socioéconomiques, comme le faible accès à la technologie et aux ressources éducatives, ces obstacles accentuent la fracture numérique et limitent la capacité des jeunes Noirs à participer aux formations et à s'épanouir dans l'économie numérique.<sup>77</sup>

## Résultats en matière d'emploi

### Offrir un contenu de qualité et un enseignement adapté

Même lorsque des personnes issues de groupes visés par des mesures d'équité parviennent à accéder à des programmes de formation, elles se heurtent à des défis liés au contenu et à la pédagogie. Ces difficultés découlent d'un manque de prise en compte des principes d'EDI dans la conception et la mise en œuvre des programmes, notamment en ce qui concerne le public cible, la structure et le rythme du programme, le style d'enseignement ainsi que l'accès à l'encadrement et au



soutien.<sup>78</sup> Il en résulte que les personnes participantes au programme ont du mal à développer des compétences alignées sur les besoins du marché du travail local, notamment en littératie numérique, en lecture et en compétences de base, en langue, en compétences techniques, ainsi qu'en compétences liées à l'employabilité et aux habiletés relationnelles.<sup>79</sup>

Le contenu des programmes et les méthodes d'enseignement jouent un rôle clé dans le développement inclusif et productif des compétences chez les groupes visés par des mesures d'équité. Cela est particulièrement important pour les personnes immigrantes et les personnes réfugiées, qui peuvent ne pas être familières avec les « règles tacites » de l'apprentissage, ni avec les comportements et habitudes nécessaires à la réussite.<sup>80</sup> La formation en compétences numériques doit porter une attention particulière à l'adaptation de la pédagogie et du programme d'études en fonction des divers niveaux de littératie numérique des personnes participantes. Par exemple, certaines personnes immigrantes et certaines personnes réfugiées éprouvent des difficultés en littératie numérique lorsqu'ils ont une maîtrise limitée de la langue du pays d'accueil, peu d'expérience avec la technologie, ou appartiennent à des groupes

plus âgés.<sup>81</sup>

La conception et la mise en œuvre des programmes de formation jouent également un rôle majeur dans la participation des jeunes Noirs. Ce principe se reflète dans le système éducatif, où le manque de contenu inclusif dans les programmes d'études et la faible présence de personnes éducatrices noires ont des effets négatifs sur les résultats scolaires et professionnels.<sup>82</sup> Par exemple, le programme d'éducation tend à manquer de contenu inclusif, en minimisant ou en ignorant l'histoire des Noirs.<sup>83</sup> De plus, la sous-représentation des personnes enseignantes et membres noirs du corps professoral nuit à l'expérience éducative des jeunes Noirs. Une étude révèle que le fait d'offrir aux élèves noirs un enseignement dispensé par des instructeurs noirs peut accroître leur participation aux études postsecondaires de 13 % et réduire de 29 % le risque d'abandon scolaire au secondaire.<sup>84</sup> Ainsi, des mesures ciblées, telles que la mise en place de personnes mentores noires et de contenus pédagogiques adaptés, sont essentielles pour répondre à ces obstacles.<sup>85</sup> De plus, le développement de relations de mentorat solides favorise un soutien durable et précieux sur le marché du travail.<sup>86</sup>

## Soutien continu

Même lorsque des groupes visés par des mesures d'équité parviennent à achever des programmes ou à accéder à un emploi, ils ont de la difficulté à mobiliser le soutien continu nécessaire à leur réussite professionnelle, faute d'accès aux réseaux professionnels et au capital social indispensables pour progresser dans leur carrière. Il est largement reconnu que le développement de relations et de réseaux professionnels (capital social) peut

être tout aussi important que l'acquisition de compétences et de connaissances (capital humain) pour trouver un emploi ou faire avancer sa carrière.<sup>87</sup> Bien que l'éducation et les compétences constituent la base des capacités d'une personne, l'accès à des occasions significatives dépend souvent de la qualité de ses relations professionnelles. Les réseaux personnels et professionnels permettent d'obtenir des renseignements utiles, d'ouvrir des portes et d'offrir un soutien en matière de carrière qui n'est pas toujours accessible par les voies officielles.

En matière d'avancement professionnel, il est établi de longue date que les « liens faibles » — c'est-à-dire des relations plus occasionnelles et distantes, en dehors du cercle immédiat — sont particulièrement utiles pour trouver un emploi et accéder à des ressources, parfois même davantage que les « liens forts », ces relations étroites caractérisées par des échanges plus fréquents.<sup>88</sup> Malgré l'importance du capital social, les groupes visés par des mesures d'équité rencontrent des obstacles qui limitent leur accès aux réseaux professionnels facilitant leur réussite à long terme. Ce phénomène est particulièrement marqué chez les femmes immigrantes, pour qui les études montrent qu'elles disposent systématiquement d'un plus faible nombre de liens faibles comparativement aux femmes nées au Canada. Bien que cet écart soit plus prononcé chez les personnes nouvellement arrivées, même les personnes immigrantes établies déclarent avoir moins de connaissances que leurs homologues nés au pays.<sup>89</sup> Ces obstacles à la création de nouvelles relations nuisent non seulement à l'avancement professionnel, mais accentuent aussi la vulnérabilité à la solitude sociale et



émotionnelle. Les recherches révèlent en effet que les personnes immigrantes récentes et établies signalent des niveaux plus élevés de solitude que les personnes nées au Canada.<sup>90</sup> Cette réalité peut alors affaiblir le sentiment d'efficacité personnelle et miner davantage la confiance en soi, la motivation et les perspectives d'emploi.

Le manque d'accès à des réseaux de soutien se manifeste également dans les expériences de mentorat des jeunes Noirs. Les recherches démontrent les avantages significatifs du mentorat, particulièrement lorsque les personnes mentores partagent des origines similaires et sont en mesure de comprendre réellement les défis et les réalités vécues par les personnes mentorées noires et racisées.<sup>91</sup> Cependant, les occasions de mentorat pour les jeunes Noirs sont fortement limitées en raison de la sous-représentation des personnes professionnelles noires dans les postes clés. Par exemple, en 2021, les membres noirs du corps professoral ne représentaient que 1,9 % du personnel enseignant universitaire, alors que les étudiantes et étudiants noirs comptaient pour 6 % des inscriptions universitaires.<sup>92</sup> Par ailleurs, la sous-représentation des personnes professionnelles noires dans les domaines des STIM nuit également à l'accès à ces secteurs

et à la progression de carrière, puisque l'avancement professionnel repose souvent sur des réseaux informels et des pratiques d'exclusion structurelle. Parmi les groupes racisés au Canada, les personnes noires œuvrant dans le secteur des technologies affichent les taux de participation et les revenus les plus faibles.<sup>93</sup>

Bien que la représentation des femmes dans l'économie numérique soit en progression constante, passant de 17,5 % en 2015 à environ 22,5 % en 2022, la croissance la plus lente est observée chez les femmes âgées de 45 à 54 ans, qui occupent généralement des postes intermédiaires ou de direction.<sup>94</sup> Le manque de représentation à des postes plus élevés est étroitement lié au nombre limité d'occasions de mentorat, qui sont pourtant cruciales pour la réussite des femmes dans le secteur technologique. Les recherches soulignent de façon constante les bienfaits du mentorat pour les femmes dans l'économie numérique, notamment en matière de développement des fonctions de dirigeants, de rétention du personnel, de satisfaction au travail et de soutien pour surmonter les préjugés fondés sur le genre et les situations de discrimination.<sup>95</sup> Selon une étude, les femmes bénéficiant d'un mentorat sont 77 % plus susceptibles de demeurer en poste dans un domaine numérique après trois ans, comparativement à celles qui n'en bénéficient pas.<sup>96</sup> Cependant, la rareté de personnes mentores et de modèles de réussite constitue un obstacle majeur pour les femmes,<sup>97</sup> contribuant à des sentiments d'isolement et au syndrome de l'imposteur, tout en limitant leurs perspectives d'avancement, en raison du rôle clé que jouent les réseaux informels dans ce domaine.<sup>98, 99</sup>



# Lignes directrices pour l'élaboration de soutiens intégrés personnalisés

Pour aider les groupes visés par des mesures d'équité à surmonter les obstacles liés à l'orientation professionnelle, les services de soutien globaux devraient adopter une approche inclusive offrant aux personnes participantes un meilleur accès aux ressources attribuées et un accompagnement renforcé. La conception et la prestation efficaces de ces services exigent des lignes directrices claires ainsi qu'une bonne compréhension des besoins personnels, financiers et logistiques propres à chaque groupe visé par des mesures d'équité. Cette section explore le concept de soutiens intégrés, souligne son importance dans le contexte du développement des compétences et présente les principales considérations à prendre en compte dans la conception des programmes afin de mieux répondre aux besoins des femmes, des personnes nouvellement arrivées, des personnes réfugiées et des jeunes Noirs. Elle fournit également un aperçu des différents types de soutiens intégrés, en mettant l'accent sur la façon dont ces services permettent de réduire les obstacles à la participation et à l'achèvement des programmes, tout en améliorant les résultats en matière d'emploi.

## Définir les services de soutiens intégrés

Les soutiens intégrés, également appelés services de soutien aux personnes participantes, sont holistiques, souples, centrés sur la personne ou la famille, et conçus pour répondre à une grande diversité de besoins.<sup>100</sup> Ils visent à combler les écarts en matière d'accès aux ressources, de temps et de flexibilité, en offrant des possibilités équitables aux personnes confrontées à des obstacles les empêchant de terminer une formation ou d'accéder à un emploi durable.<sup>101</sup> Ces soutiens jouent un rôle essentiel dans le développement des compétences, en permettant aux groupes visés par des mesures d'équité de participer pleinement aux programmes et d'en tirer profit. Bien qu'ils puissent être élaborés de manière autonome par les fournisseurs de programmes, un processus de conception collaboratif, notamment avec les parties prenantes communautaires, les employeurs et d'autres partenaires pertinents, comme des professionnels en santé mentale, s'avère beaucoup plus efficace.<sup>102</sup> Ce processus permet de garantir que les soutiens intégrés

sont concrets, pertinents et adaptés aux besoins spécifiques des personnes participantes.

Pour mieux comprendre l'utilité des soutiens intégrés, nous nous référons à des recherches antérieures menées par le Diversity Institute, qui identifient quatre types de besoins chez les personnes en recherche d'emploi

: le capital humain, les besoins personnels, les contraintes logistiques et l'accès au marché du travail (voir tableau 1).<sup>103</sup> Pour être efficaces, les soutiens intégrés doivent répondre à l'ensemble de ces besoins et tenir compte du fait que ces derniers varient selon les groupes démographiques et les personnes.

**Tableau 1**  
Catégories de besoins chez les personnes en recherche d'emploi

Capital humain	Personnel	Logistique	Accès au marché du travail
<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités de développer des compétences en adéquation avec les emplois disponibles dans le marché du travail local</li> <li>Compétences en littératie numérique</li> <li>Compétences de base en littératie</li> <li>Compétences linguistiques et terminologie technique</li> <li>Compétences en employabilité et compétences interpersonnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins importants en matière de santé mentale</li> <li>Capacité à surmonter un manque de motivation intrinsèque</li> <li>Programmes et approches culturellement adaptés pour les groupes racisés (comme les Autochtones et les personnes nouvellement arrivées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problèmes de transport en milieu rural, semi-urbain, suburbain et urbain, notamment liés à la distance, au coût ou à la disponibilité</li> <li>Besoins découlant d'une instabilité financière, tels que la garde d'enfants, le logement ou les soins de santé et soins dentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obstacles d'ordre démographique ou autres, liés aux perceptions des employeurs (concernant, par exemple, les personnes handicapées, les personnes ayant eu un contact avec le système de justice pénale, les Autochtones ou les personnes nouvellement arrivées)</li> </ul>

Malgré leur importance croissante, le concept de soutiens intégrés ne bénéficie pas d'une terminologie uniforme au sein des écosystèmes de développement des compétences. Les définitions varient considérablement : certains programmes limitent les soutiens intégrés à l'aide

financière, tandis que d'autres y incluent des services plus larges, tels que le mentorat, l'accompagnement professionnel et le counseling. De plus, de nombreux programmes ne désignent pas explicitement leurs services comme étant des "soutiens intégrés", ce qui engendre de la confusion et

limite la capacité des personnes participantes à repérer les ressources disponibles.

L'établissement d'un cadre commun et d'une terminologie normalisée permettrait aux fournisseurs de services d'identifier plus clairement les besoins couverts par leurs programmes, ainsi que les lacunes à combler, contribuant ainsi à améliorer la conception et la prestation des services.

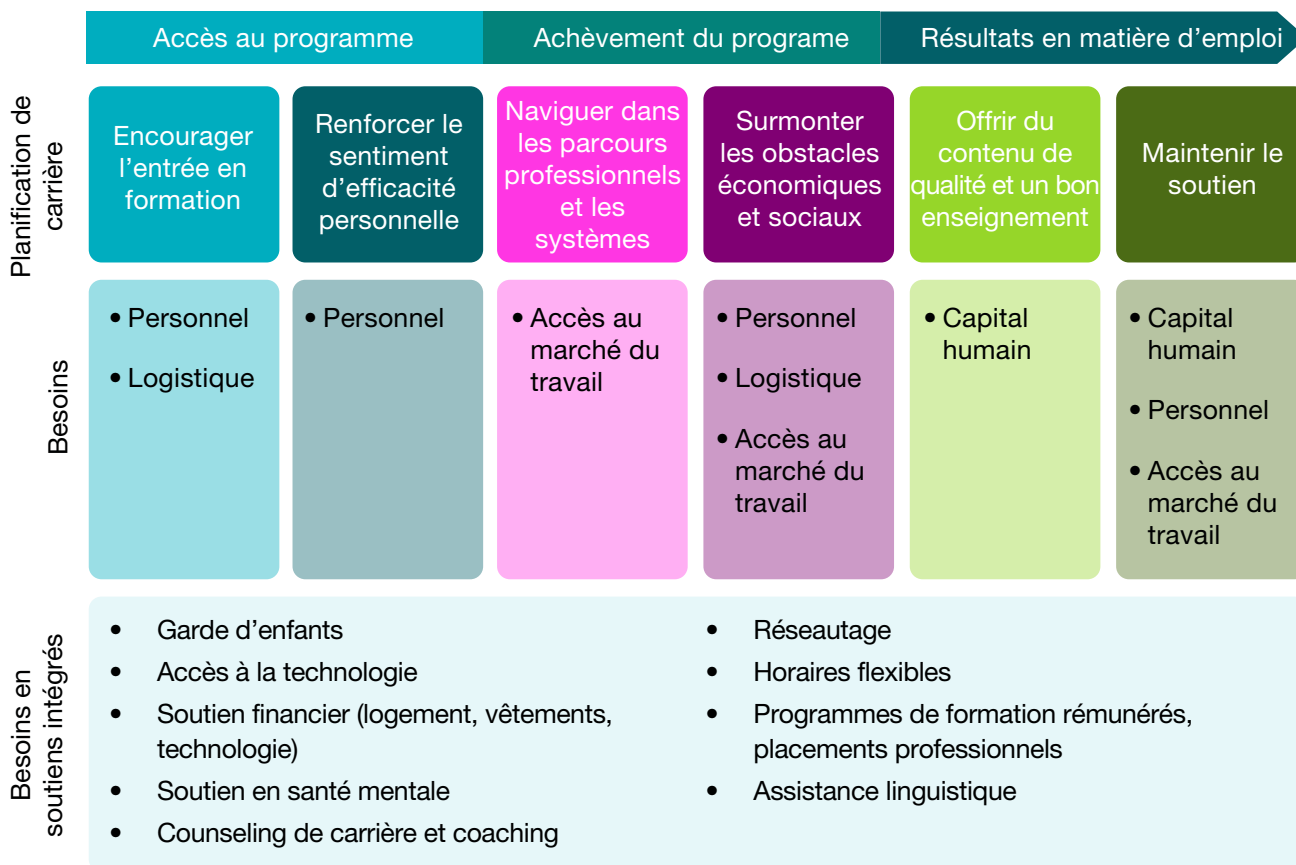
## Types de soutiens intégrés

Il existe une grande diversité de soutiens intégrés visant à répondre aux obstacles auxquels font face les groupes visés par des mesures d'équité tout au long de leur parcours professionnel. Comme indiqué

précédemment, les soutiens intégrés doivent être conçus pour répondre à divers besoins des personnes en recherche d'emploi, notamment en matière de capital humain (p. ex. : littératie numérique, compétences linguistiques et techniques), de besoins personnels (p. ex. : soutien en santé mentale, renforcement de la confiance en soi, counseling de carrière adapté sur le plan culturel), de besoins logistiques (p. ex. : soutien financier, transport, garde d'enfants) ainsi que d'accès au marché du travail. La figure 2 présente les besoins des chercheuses et chercheurs et des <sup>2</sup>personnes en recherche d'emploi à chaque étape du parcours professionnel, ainsi que les soutiens intégrés à mettre en place pour y répondre.

**Figure 2**

**Phases du parcours professionnel, besoins des personnes en recherche d'emploi et soutiens intégrés aux différentes étapes des programmes de développement des compétences**



Comme l'illustre la figure 2, ainsi que la discussion sur les obstacles présentée dans la section précédente, les quatre types de besoins des personnes en recherche d'emploi se manifestent à chaque étape du parcours professionnel et doivent être pris en compte au moyen de soutiens intégrés personnalisés et holistiques. Ainsi, les types de soutiens intégrés présentés dans cette section sont classés en fonction des besoins auxquels ils répondent, en mettant en évidence l'importance de chacun.

## **Besoins liés au capital humain**

### **Soutien linguistique**

Les possibilités de formation linguistique constituent des soutiens essentiels pour les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées qui souhaitent suivre une formation de perfectionnement des compétences et s'intégrer au marché du travail. Offrir un soutien linguistique en parallèle d'une formation technique permet aux personnes participantes de comprendre et d'appliquer la matière enseignée, ce qui améliore leur employabilité dans le marché du travail canadien. L'aide linguistique facilite également l'intégration des personnes nouvellement arrivées à la société canadienne, en leur permettant de bâtir une carrière et de contribuer plus facilement à l'économie.<sup>104</sup>

Il est essentiel que l'information officielle sur les services linguistiques soit facilement accessible et largement diffusée auprès des personnes nouvellement arrivées, car les recherches montrent qu'ils ont tendance à s'informer par l'entremise de leurs proches, de leur réseau social ou des médias sociaux pour accéder aux services d'établissement.<sup>105</sup>

### **Réseautage, mentorat et parrainage**

Offrir des occasions structurées de réseautage, des programmes de mentorat et des initiatives de parrainage aide les personnes participantes à développer leur capital social, à élargir leur réseau professionnel et à accroître leur visibilité dans leur secteur d'activité. Ces éléments sont essentiels tout au long du processus de développement des compétences, notamment pour favoriser l'entrée dans les programmes, faciliter l'orientation professionnelle et institutionnelle, et maintenir un accompagnement dans le marché de l'emploi. Le mentorat fournit un accompagnement pour surmonter les défis en milieu de travail, tels que les préjugés liés à la race ou au genre, tout en offrant un soutien professionnel stratégique essentiel à la progression de carrière.<sup>106</sup> Les jeunes Noirs tirent des avantages particuliers d'une personne mentore ayant un parcours et des expériences de vie similaires, car ces modèles positifs leur offrent un encadrement pertinent, compréhensif et inspirant.<sup>107</sup> La mise en œuvre d'un mentorat significatif constitue un élément central des pratiques de formation culturellement adaptées, lesquelles favorisent un meilleur apprentissage et des résultats positifs pour les personnes participantes issues de groupes visés par des mesures d'équité.

## **Besoins personnels**

### **Soutien en santé mentale**

Le soutien en santé mentale joue un rôle important dans le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle. Il aide à gérer le stress, à développer la résilience et à maintenir la concentration lors de l'acquisition de compétences numériques. Pour les femmes, l'équilibre entre les responsabilités liées aux

soins et les aspirations professionnelles peut être difficile à maintenir. Les services de santé mentale offrent alors un soutien émotionnel essentiel pour favoriser leur engagement dans la formation et l'emploi.<sup>108</sup> Les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées devraient également avoir accès à des services de santé mentale adaptés sur le plan culturel et offerts dans la langue de leur choix.<sup>109</sup> Ce soutien peut également prendre la forme d'un accompagnement professionnel tenant compte des traumatismes vécus, afin de mieux répondre à leurs réalités.



*Les jeunes Noirs tirent des avantages particuliers d'une personne mentore ayant un parcours et des expériences de vie similaires, car ces modèles positifs leur offrent un encadrement pertinent, compréhensif et inspirant.*

## Besoins logistiques

### Soutien financier direct

L'accès à un soutien financier permettrait non seulement d'atténuer ces obstacles, mais aussi d'offrir aux groupes visés par des mesures d'équité la possibilité de participer pleinement à l'écosystème de formation et de poursuivre des parcours professionnels valorisants.

Un soutien financier sous forme de subventions, d'allocations ou de bourses peut

permettre aux personnes participantes de se consacrer à leur formation sans subir de stress financier. Ce soutien est particulièrement essentiel pour les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées, qui peuvent faire face à d'importantes difficultés économiques à leur arrivée au Canada. En réduisant ce fardeau, le soutien financier direct contribue à rétablir l'équité pour les personnes qui, autrement, risqueraient d'être exclues.<sup>111</sup> Les programmes d'apprentissage intégré au travail peuvent également permettre aux personnes d'acquérir de l'expérience et des compétences tout en percevant un revenu.

### Services de garde d'enfants

L'accès à des services de garde d'enfants abordables favorise l'entrée dans les programmes et contribue à réduire les obstacles économiques et sociaux. Offrir des services de garde gratuits ou subventionnés permet aux femmes de participer à des formations sans avoir à subir le stress lié à la recherche ou au coût des services de garde. Ce soutien leur permet de se concentrer sur leur apprentissage et augmente leurs chances de mener à terme leur programme et de faire progresser leur carrière.<sup>112</sup> Par exemple, au Québec, la subvention des services de garde a contribué à accroître la participation des femmes au marché du travail.<sup>113</sup>

### Transport

L'accès à un moyen de transport fiable est essentiel pour de nombreux groupes visés par des mesures d'équité, tant pour participer à des formations en compétences numériques que pour accéder à des occasions d'emploi. Les femmes, les personnes nouvellement arrivées, les personnes réfugiées ainsi que les jeunes Noirs issus de milieux à faible revenu ou de communautés visées par des mesures

d'équité rencontrent souvent des difficultés logistiques pour se rendre à une formation ou à une entrevue, en particulier lorsqu'ils n'ont pas accès à un transport en commun fiable ou résident dans des zones mal desservies. Offrir un soutien au transport, tel que des laissez-passer subventionnés ou des allocations de déplacement, permet aux personnes participantes d'assister régulièrement aux formations et aux placements, en surmontant les obstacles géographiques qui pourraient autrement les exclure.<sup>114</sup>

## Accès à la technologie

Fournir un accès à la technologie constitue un soutien intégré essentiel pour répondre aux défis liés à la fracture numérique. Cela permet également d'atténuer les obstacles financiers à l'accès aux outils technologiques, particulièrement pour les personnes à faible revenu. Les universités ont illustré ce type de soutien pendant la pandémie de COVID-19, en subventionnant l'accès à Internet pour leurs étudiantes et étudiants, et en fournissant des ordinateurs portables ou des appareils mobiles.<sup>115</sup> En offrant gratuitement, ou à faible coût, des ordinateurs portables, des logiciels et un accès Internet, les programmes de formation permettent aux personnes participantes de s'engager pleinement dans les plateformes d'apprentissage en ligne et de développer les compétences techniques nécessaires pour réussir dans l'économie numérique.<sup>116, 117</sup>

## Horaires flexibles

Des horaires de formation flexibles sont essentiels pour les personnes participantes qui doivent concilier de multiples responsabilités, telles que le travail ou des responsabilités liées aux soins. Les femmes, en particulier celles qui assument des

responsabilités liées aux soins, ont besoin de cette souplesse pour pouvoir assister aux cours et aux séances de formation à des moments compatibles avec leur emploi du temps chargé. Les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées, qui travaillent souvent pour subvenir aux besoins de leur famille, bénéficient également des cours asynchrones ou des formations offertes en soirée, qui leur permettent de se former sans sacrifier leur revenu. Offrir des horaires flexibles permet aux personnes participantes de terminer leur formation sans être surchargées par des priorités concurrentes.<sup>118</sup>

## Accès au marché du travail

### Counseling de carrière

Le counseling de carrière est essentiel pour les personnes issues de groupes visés par des mesures d'équité afin de naviguer dans les complexités du marché du travail. Ils constituent une ressource précieuse pour le développement de compétences en planification de carrière, menant à des résultats positifs à long terme, comme un sentiment d'efficacité accru dans la gestion de son propre parcours professionnel.<sup>119</sup> De plus, le counseling de carrière peut aider les femmes, les personnes réfugiées, les personnes nouvellement arrivées et les jeunes Noirs à naviguer dans les carrières et les systèmes, tout en maintenant un soutien pour favoriser leur insertion et leur maintien sur le marché du travail.

Le counseling de carrière aide les femmes à surmonter les préjugés liés au genre dans des secteurs visés par des mesures d'équité tels que les technologies, soutient les personnes nouvellement arrivées dans leur compréhension du marché du travail canadien et des démarches de reconnaissance de leurs

titres de compétence, et guide les jeunes Noirs confrontés au racisme systémique et à l'absence de réseaux professionnels.<sup>120</sup> Pour les personnes réfugiées et les personnes nouvellement arrivées, un accompagnement professionnel tenant compte des traumatismes est particulièrement bénéfique, car il prend en considération les répercussions psychologiques du déracinement sur leur développement professionnel. Offrir un soutien à la fois émotionnel et pratique, dans un environnement sécurisant et empreint d'empathie, permet aux personnes de surmonter des obstacles personnels, de développer leur résilience et de renforcer leur confiance en elles, les aidant ainsi à poursuivre leurs objectifs de carrière de manière plus efficace.<sup>121</sup>

## Placement en emploi



*Les programmes de placement en emploi sont essentiels pour combler l'écart entre la formation en compétences numériques et les occasions d'emploi pour les femmes, les personnes nouvellement arrivées et les jeunes Noirs.*

Les programmes de placement en emploi sont essentiels pour combler l'écart entre la formation en compétences numériques et les occasions d'emploi pour les femmes, les personnes nouvellement arrivées et les jeunes Noirs. Ces programmes offrent des

parcours structurés vers l'emploi, permettant aux personnes participantes de démontrer leurs compétences et d'acquérir une expérience professionnelle concrète dans un environnement favorable. Pour les femmes, ces stages facilitent la reconnaissance de leurs compétences dans des secteurs traditionnellement masculins, en fournissant une preuve tangible de leur savoir-faire. Pour les personnes nouvellement arrivées et les jeunes Noirs, ces placements permettent de surmonter les biais à l'embauche liés à leur parcours ou à l'absence de réseaux professionnels. Les stages rémunérés sont particulièrement avantageux, puisqu'ils rendent les programmes accessibles aux personnes qui ne peuvent se permettre de travailler sans rémunération, tout en démontrant aux employeurs la valeur concrète des contributions des personnes participantes.<sup>122</sup>

## Considérations clés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en matière de soutiens intégrés

L'éducation et la formation sont des moteurs essentiels de la mobilité sociale et de l'accès aux occasions d'emploi. Toutefois, pour les groupes visés par des mesures d'équité, elles doivent impérativement être accompagnées de soutiens intégrés qui répondent à un large éventail de besoins. Les recherches montrent que, bien que ces groupes comptent fortement sur les programmes de formation, ils rencontrent souvent d'importants obstacles personnels, logistiques et financiers qui nuisent à leur capacité d'accéder à ces programmes, de les compléter et de mettre en pratique les compétences acquises.<sup>123, 124</sup>



Cela est particulièrement vrai dans le cas des programmes de formation en compétences numériques, qui deviennent de plus en plus indispensables dans une économie axée sur la technologie.

Pour être efficaces, les soutiens intégrés doivent être conçus et mis en œuvre avec soin, en tenant compte des besoins spécifiques des personnes participantes issues de groupes visés par des mesures d'équité. Ces soutiens doivent combler les écarts en matière d'accès, réduire les obstacles à l'achèvement des programmes et favoriser des résultats significatifs, tels qu'un emploi durable et une progression de carrière à long terme. Fonder la conception de ces soutiens sur les considérations suivantes permet aux programmes d'offrir un système d'appui à la fois complet et percutant.

#### **Évaluation des besoins diversifiés :**

Concevoir des soutiens adaptés et efficaces exige une évaluation rigoureuse et précise des défis auxquels font face les personnes participantes aux programmes. Sans une compréhension approfondie des obstacles variés rencontrés par différents groupes, les programmes risquent d'exclure celles et

ceux qu'ils cherchent à appuyer. En plus de cerner ces défis, l'adoption d'une approche fondée sur les forces, mettant en valeur les capacités et le potentiel des personnes participantes, peut renforcer leur motivation et leur engagement tout au long de leur parcours de formation.<sup>125</sup>

#### **Aborder les enjeux des populations mal**

**desservies :** La conception des programmes doit aborder les enjeux propres aux personnes participantes selon leur contexte géographique et démographique. Par exemple, les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées ont souvent besoin d'un counseling de carrière adapté sur le plan culturel, qui intègre un soutien tenant compte des traumatismes, des ressources en santé mentale et des liens avec les employeurs afin de les aider à naviguer efficacement dans les obstacles systémiques.<sup>126</sup> Concevoir les programmes à ces besoins particuliers permet de garantir un accès équitable aux occasions pour les populations mal desservies.

#### **Intégrer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) :**

Les soutiens intégrés tenant compte des principes de l'EDI améliorent l'accessibilité, la flexibilité et la pertinence culturelle, ce qui permet aux programmes d'atteindre des résultats plus significatifs. Toutefois, le manque de ressources accessibles et à jour représente un obstacle pour les personnes ayant une littératie numérique limitée, une faible maîtrise de l'anglais ou un accès restreint à Internet. De plus, les services intègrent rarement des approches culturellement adaptées ou sensibles aux traumatismes, ce qui laisse perdurer des obstacles systémiques comme le racisme, les traumatismes intergénérationnels et les formes de discrimination. Les

recherches soulignent l'importance de l'apprentissage entre pairs, du mentorat et du renforcement communautaire, en particulier pour les personnes nouvellement arrivées et les groupes racisés, en tant qu'éléments essentiels de soutiens efficaces tenant compte de l'EDI.<sup>127</sup>

### **Engagement des employeurs et milieux de travail inclusifs**

La mobilisation des employeurs constitue un facteur clé de la réussite des soutiens intégrés et peut être mise à profit pour offrir des stages, des placements professionnels et des occasions d'apprentissage intégré au travail. Collaborer avec des employeurs qui démontrent un engagement envers l'EDI garantit que les personnes participantes intègrent des milieux de travail où elles se sentent appuyées, valorisées et préparées à progresser dans leur carrière. Les employeurs inclusifs renforcent l'impact de ces partenariats en créant un environnement adapté aux besoins des groupes visés par des mesures d'équité. Par exemple, à la suite de la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises du secteur des TIC ont adopté des politiques de télétravail flexibles, ce qui profite particulièrement aux mères qui occupent un emploi.<sup>128</sup> Ces partenariats permettent non seulement d'optimiser l'efficacité des soutiens intégrés, mais aussi de favoriser une intégration professionnelle équitable et porteuse de sens.

### **Coordination entre les prestataires de services et les autres parties prenantes :**

L'efficacité des soutiens intégrés repose sur une collaboration étroite entre les prestataires de services, les organismes communautaires et les employeurs. Un manque de coordination

peut entraîner une duplication des efforts, une offre de services fragmentée et des occasions manquées de mise en commun des ressources. Une meilleure collaboration permet de partager l'information, d'harmoniser les objectifs des programmes et d'optimiser l'utilisation des fonds. En mettant en place un système de soutien intégré, les parties prenantes peuvent maximiser les retombées et offrir aux personnes participantes un parcours fluide et accessible vers les ressources disponibles.

## **Intégration de l'évaluation et des mesures des résultats**

Pour garantir l'efficacité des soutiens intégrés dans les programmes de développement des compétences numériques, il est essentiel d'y intégrer des indicateurs d'évaluation rigoureux et des mesures de résultats. Ces indicateurs permettent d'assurer la reddition de comptes et de mieux comprendre les aspects du soutien qui ont le plus d'impact pour les groupes visés par des mesures d'équité.

Les indicateurs suivants permettent d'évaluer l'efficacité des soutiens intégrés dans les programmes de développement des compétences numériques :

- Les taux de rétention et de réussite des personnes participantes indiquent que les soutiens intégrés permettent effectivement de lever les obstacles, en permettant aux personnes participantes de s'engager pleinement dans la formation. Il est important de suivre le pourcentage de personnes participantes qui terminent un programme de formation en compétences numériques par rapport à celles qui l'entament.<sup>129</sup>

- Les taux d'emploi et de placement à l'issue de la formation indiquent directement le succès du programme à traduire la formation en compétences en résultats professionnels concrets. Il est important de mesurer le pourcentage de personnes participantes qui obtiennent un emploi pertinent ou un stage dans les six mois suivant la fin du programme.
- La satisfaction et le bien-être des personnes participantes reflètent l'adéquation des services aux besoins des personnes participantes, garantissant que les soutiens sont perçus comme utiles et pertinents. Des sondages réguliers peuvent permettre d'évaluer la satisfaction des personnes participantes à l'égard des divers soutiens intégrés, comme la garde d'enfants, le transport, les services de santé mentale et l'orientation professionnelle.<sup>130, 131, 132, 133</sup>
- Les progrès en matière de compétences indiquent l'efficacité du programme de formation et des soutiens intégrés à doter les personnes participantes des compétences numériques et professionnelles essentielles. Des évaluations menées avant et après les programmes de formation permettent de mesurer les progrès réalisés en compétences numériques de base et en compétences professionnelles.<sup>134</sup>
- **Les indicateurs d'accessibilité et d'inclusivité des programmes** permettent de s'assurer que les programmes sont accessibles à tous les groupes visés par des mesures d'équité et que les soutiens offerts répondent de manière équitable à leurs besoins particuliers. Le suivi des



données démographiques permet de garantir une représentation diversifiée dans les programmes de formation, notamment en ce qui concerne le genre, l'origine ethnique et le statut d'immigration, et de suivre les écarts en matière d'inscription et d'achèvement entre les groupes.<sup>135</sup>

- **La progression de carrière et la rétention à long terme** permettent d'évaluer l'impact du programme sur le développement professionnel et la stabilité financière des personnes participantes. Il est important de suivre la progression de carrière des personnes participantes, y compris les promotions, les augmentations salariales et la rétention dans les secteurs du numérique après la formation.<sup>136</sup>

Pour mettre en œuvre ces indicateurs de manière efficace, les programmes de formation devraient adopter les mesures suivantes :

- Systèmes de collecte de données :

Élaborer des procédures normalisées de collecte de données et établir des partenariats avec des établissements d'enseignement, des organismes à but non lucratif et des employeurs afin de recueillir des indicateurs uniformes.

- Rapports réguliers et transparence : Produire des rapports trimestriels ou semestriels pour évaluer les progrès réalisés en fonction des principaux indicateurs et cerner les aspects à améliorer.
- Amélioration continue : Utiliser les données d'évaluation pour adapter

et bonifier les soutiens intégrés en fonction de la rétroaction des personnes participantes.

Pour mieux comprendre l'efficacité et l'impact des soutiens intégrés, les sections suivantes examinent le programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT), afin de démontrer comment de tels soutiens peuvent contribuer à la réussite des programmes de formation pour les groupes visés par des mesures d'équité.



# Étude de cas : ADaPT et ses variantes

ette section examine le programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT) à titre d'étude de cas pour évaluer l'efficacité et l'impact des soutiens intégrés dans les programmes de formation. Développé par le Diversity Institute de la Toronto Metropolitan University, ADaPT répond à l'importante pénurie de compétences numériques au Canada, en particulier pour les groupes visés par des mesures d'équité comme les femmes, les jeunes Noirs, les personnes nouvellement arrivées et les personnes racisées. Depuis sa création en 2014, ADaPT constitue une initiative axée sur l'emploi et fondée sur l'apprentissage intégré au travail, créant des voies d'accès aux carrières numériques et professionnelles pour des personnes issues de divers parcours universitaires. Le programme propose une formation intensive en compétences numériques et un perfectionnement professionnel, renforcés par des soutiens intégrés comme l'orientation professionnelle, le mentorat et des stages en emploi.

Le succès et l'évolution du programme ADaPT ont mené au développement de plusieurs volets spécialisés, adaptés aux besoins uniques de ses personnes participantes. Reconnaissant qu'une approche universelle

ne convient pas à toutes et à tous, ces déclinaisons d'ADaPT offrent un soutien ciblé pour aider les personnes participantes à surmonter des obstacles précis et à réussir leur intégration au marché du travail.



## **ADaPT pour les personnes nouvellement arrivées :**

Un programme culturellement adapté et tenant compte des traumatismes, conçu pour aider les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées à combler les écarts de compétences et à s'intégrer au marché du travail canadien.



## **ADaPT pour les personnes en reconversion professionnelle :**

Un volet axé sur le développement des compétences numériques et professionnelles en forte demande, destiné à celles et ceux qui changent de carrière.



**ADaPT4Success :** Un programme d'apprentissage intégré au travail qui combine formation en compétences et expérience concrète, permettant aux personnes participantes d'appliquer directement leurs acquis en milieu professionnel.

**ADaPT pour les jeunes Noirs :**

soutenu par le Plan d'action pour les jeunes Noirs de l'Ontario, ce volet vise les jeunes Noirs de 15 à 29 ans et met l'accent sur le développement des compétences essentielles à leur réussite sociale et économique.

ADaPT est conçu de manière unique pour combler les écarts de compétences en répondant aux besoins à la fois des personnes apprenantes et des employeurs, selon une approche globale axée sur la demande. Pour les personnes en apprentissage, ADaPT propose une formation complète, flexible et orientée vers les besoins du marché, visant à les préparer à réussir dans l'économie numérique. Le programme s'adresse à des personnes issues de divers horizons, en mettant particulièrement l'accent

sur les groupes visés par des mesures d'équité. ADaPT leur offre une formation en compétences numériques et professionnelles très recherchées, tout en s'attaquant aux obstacles tels que le manque d'expérience professionnelle et l'absence de réseaux professionnels.

Depuis sa création, ADaPT n'a cessé d'adapter ses soutiens pour répondre aux besoins évolutifs des personnes apprenantes issues de groupes visés par des mesures d'équité, afin de leur offrir un accompagnement ciblé qui facilite leur accès au programme, leur réussite et l'amélioration de leurs résultats en matière d'emploi. La figure 3 présente un aperçu des types de soutiens offerts dans les différentes déclinaisons du programme ADaPT, selon les dimensions du modèle de parcours de carrière.

**Figure 3**

Soutiens intégrés offerts dans le cadre d'ADaPT et de ses variantes

Program Access		Program Completion		Employment Outcomes	
Encourager l'entrée en formation	Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle	Naviguer dans les carrières et les systèmes	Aider à surmonter les obstacles économiques et sociaux	Offrir un contenu et un enseignement de qualité	Assurer un soutien continu
Titres de transport gratuits  Déjeuners gratuits  Prêt d'ordinateurs et accès à Internet	Programme de mentorat avec des personnes de milieux ethniques, raciaux ou culturels similaires à ceux des personnes apprenantes  Accès à MentorCity, une plateforme de mentorat en ligne  Accompagnement individuel  Mentorat entre pairs  Partenariat avec Women's Habitat pour du soutien en matière de violence fondée sur le genre  Carrefour centralisé pour les ressources en santé mentale et en traumatisme culturellement adaptées	Stages rémunérés à temps plein  Séances d'information avec des employeurs  Préparation aux entrevues, y compris des entrevues simulées dirigées par des employeurs  Accompagnement individuel et en groupe avec une personne conseillère ou une personne coordonnatrice en orientation professionnelle  Aide à la rédaction et à la révision de CV  Références vers des employeurs	Cartographie de l'écosystème des ressources communautaires pour appuyer l'installation des personnes nouvellement arrivées  Accès aux outils de simulation d'entrevue et de pratique de l'anglais d'InStage  Références internes vers le Scadding Court Community Centre pour des services d'établissement	Personnes formatrices ayant des profils culturels, raciaux ou ethniques semblables à ceux des personnes apprenantes  Consultations avec des partenaires employeurs pour concevoir le programme et développer des compétences ciblées	Subventions salariales pour favoriser un emploi significatif  Carrefour centralisé pour les offres d'emploi et les événements de réseautage  Liste de réseautage ludifiée pour favoriser les connexions entre pairs et l'application des compétences  Formation en EDI pour les employeurs afin d'accroître l'inclusivité et la diversité à l'embauche

ADaPT et ses déclinaisons ont eu un impact significatif tant sur les personnes en apprentissage que sur les employeurs. Depuis 2020, plus de 1 500 personnes participantes ont achevé le programme ADaPT, ce qui représente un dépassement de 60,21 % par rapport à l'objectif initial, qui visait 975 personnes. Le taux d'achèvement s'élève à 80,26 %, et le taux de satisfaction atteint 88,89 %. De plus, 93 % des personnes participantes, depuis 2020, se sont auto-identifiées comme issues de profils diversifiés, notamment des femmes, des jeunes Noirs et des personnes nouvellement arrivées.<sup>137</sup>

Les femmes, qui représentent 56,5 % des personnes participantes au programme ADaPT, ont connu une amélioration significative dans plusieurs domaines de compétences grâce à leur participation. Notamment, leur perception de leur niveau de compétence en finances d'entreprise a augmenté de 2,93 %, et leurs compétences numériques se sont accrues de 2 %. De plus, les scores des femmes en communication et en planification de carrière sont demeurés systématiquement plus élevés que ceux des hommes, ce qui témoigne d'un progrès soutenu tout au long du programme.<sup>138</sup>

Les personnes nouvellement arrivées et les personnes réfugiées représentent 29,7 % des personnes participantes au programme ADaPT. Ce dernier propose une formule adaptée expressément conçue pour ces publics, intégrant une formation tenant compte des traumatismes et culturellement pertinente. Par exemple, pour appuyer les personnes réfugiées afghanes, le programme a effectué une cartographie de l'écosystème afin d'identifier et de valider les organismes communautaires et les ressources pouvant

faciliter leur réinstallation, en collaboration avec des personnes conseillères afghanes et des travailleuses et travailleurs sociaux pour les aider à naviguer dans la complexité de l'intégration au marché du travail. Plus largement, ADaPT offre aux personnes nouvellement arrivées un accès à InStage, un outil de simulation d'entrevue leur permettant de pratiquer l'anglais, en complément d'entrevues simulées menées par des employeurs, afin de soutenir leur intégration au marché du travail. Ces personnes ont démontré des progrès notables dans plusieurs domaines de compétences clés. Le taux de placement du programme pour les personnes nouvellement arrivées et réfugiées atteint 83 %, ce qui témoigne de son efficacité à favoriser leur intégration au marché du travail canadien. Les personnes nouvellement arrivées bénéficient de soutiens intégrés, tels que le counseling de carrière, l'accompagnement pour la rédaction de CV et le mentorat, qui les aident à surmonter des défis comme l'absence d'expérience de travail canadienne et le manque de réseaux professionnels.<sup>139</sup>

Souvent sous-représentés sur le marché du travail canadien, les jeunes Noirs ont également enregistré des progrès notables grâce au programme ADaPT. Représentant 15,6 % des personnes participantes, ces jeunes ont constaté une amélioration significative de leurs compétences numériques, rendue possible par l'accès à des ressources essentielles comme des ordinateurs portables prêtés et une connexion Internet. Cela est particulièrement crucial dans une économie où la littératie numérique occupe une place de plus en plus centrale. Le programme ADaPT a aussi renforcé leurs compétences en planification de carrière.

Le taux de placement atteint chez les jeunes Noirs est remarquable : 178 sur 227 personnes participantes ont obtenu un emploi en 2024.<sup>140</sup>

Le programme propose un contenu axé sur les compétences techniques et les compétences interpersonnelles (ou « compétences générales »), offert à la fois en mode synchrone (en direct) et asynchrone (à rythme libre), permettant ainsi aux personnes participantes d'assimiler les contenus à leur propre rythme. Les compétences numériques clés enseignées comprennent le HTML, le CSS, les méthodes quantitatives à l'aide d'Excel, la conception UX et la sensibilisation à la cybersécurité – des compétences essentielles pour les fonctions dans le secteur des TIC et au-delà. En plus de cette expertise technique, les personnes participantes acquièrent également des compétences professionnelles précieuses, notamment la rédaction en milieu professionnel, les techniques de présentation et la gestion de projets, ce qui leur permet d'être bien préparées pour le marché du travail canadien, en constante évolution. Tous les groupes ayant pris part au programme ADaPT ont déclaré une augmentation de leurs compétences essentielles (p. ex. littératie, numératie), de leurs compétences cognitives (p. ex. prise de décision, résolution de problèmes) ainsi que de leurs compétences interpersonnelles (p. ex. communication, travail d'équipe). Les progrès les plus marqués ont été observés dans les compétences techniques (27 %) et les compétences liées à la recherche d'emploi (16 %). L'accent mis sur les cadres de compétences, combiné à des tests préalables et ultérieurs à la formation, garantit que les personnes participantes acquièrent de nouvelles compétences tout en

renforçant leur confiance en leurs capacités. Par exemple, les femmes et les personnes racisées ont déclaré une amélioration de la perception de leurs compétences à la fin du programme.<sup>141</sup>

ADaPT offre également des services de soutiens intégrés essentiels pour aider les personnes participantes à faire une transition confiante vers le marché du travail. Ces services comprennent un accompagnement en développement de carrière offert par des employeurs régionaux et des personnes conseillères en emploi, la préparation aux entrevues et la rédaction de CV, le mentorat, ainsi qu'un accès à une plateforme centralisée pour être informées des nouvelles offres d'emploi et des activités de réseautage. Afin de soutenir leur intégration dans un emploi valorisant, ADaPT collabore également avec des employeurs pour offrir des subventions salariales. Cette approche holistique garantit que les personnes en apprentissage disposent du soutien nécessaire pour surmonter les obstacles et réussir leur parcours professionnel. De plus, le programme fait évoluer continuellement son curriculum : de nouveaux cours sont ajoutés régulièrement selon les tendances du marché du travail et les commentaires des employeurs. Les ajouts récents incluent notamment les notions fondamentales en intelligence artificielle, les compétences écologiques et un service à la clientèle inclusif, assurant ainsi que les personnes participantes demeurent concurrentielles dans un marché de l'emploi en constante évolution.

Les résultats des sondages post-formation menés auprès des personnes participantes aux volets ADaPT pour les jeunes Noirs et ADaPT pour les personnes nouvellement

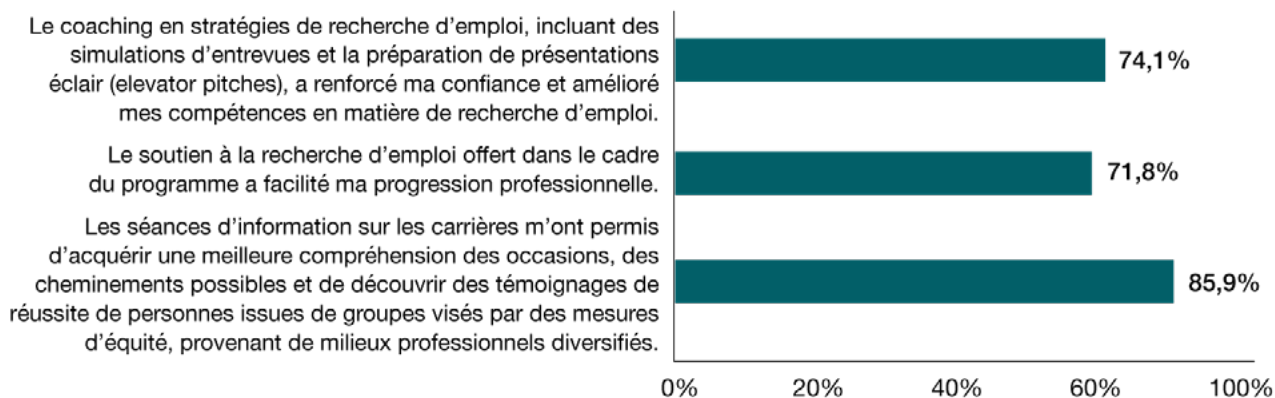
arrivées en Colombie-Britannique indiquent que les services de soutiens intégrés offerts par ces programmes ont été bien accueillis. La majorité des personnes interrogées ont affirmé que les services d'accompagnement professionnel leur avaient permis de renforcer leur confiance et leurs compétences en recherche d'emploi (74,1 %), de favoriser leur progression de carrière (71,8 %) et de mieux comprendre les occasions, les parcours de carrière possibles et les témoignages de réussite de professionnelles aux profils diversifiés (85,9 %).

Les résultats des sondages post-formation menés auprès des personnes participantes aux volets ADaPT pour les jeunes Noirs et

ADaPT pour les personnes nouvellement arrivées indiquent que les services de soutiens intégrés offerts par les programmes ont été bien accueillis. La figure 4 présente la proportion de personnes participantes ayant indiqué qu'elles étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » lorsqu'on les a interrogées sur leur satisfaction à l'égard des services d'accompagnement professionnel. La majorité d'entre elles ont affirmé que ces services avaient renforcé leur confiance et leurs compétences en recherche d'emploi (74,1 %), facilité leur progression professionnelle (71,8 %) et fourni des perspectives sur les occasions, les parcours de carrière et les récits de réussite de professionnels aux profils diversifiés (85,9 %).

#### Figure 4

Résultats des sondages post-formation pour ADaPT pour les jeunes Noirs et ADaPT pour les personnes nouvellement arrivées.



Du côté des employeurs, ADaPT collabore étroitement avec des partenaires de l'industrie provenant de divers secteurs tels que la technologie, la finance, le gouvernement et les organismes à but non lucratif, y compris des établissements comme l'Université Dalhousie, l'Université du Manitoba ainsi que des entreprises telles que RBC et Walmart.

Ces partenaires jouent un rôle essentiel dans l'élaboration du programme de formation, en veillant à ce qu'il corresponde aux compétences recherchées sur le marché du travail. En mettant l'accent sur l'EDI, ADaPT appuie les employeurs dans la diversification de leur main-d'œuvre en leur donnant accès à un bassin de talents plus large et



plus diversifié, composé entre autres de personnes issues de groupes visés par des mesures d'équité. Le programme encourage également les employeurs à repenser les pratiques traditionnelles d'embauche en mettant l'accent non plus sur les diplômes académiques, mais sur des évaluations fondées sur les compétences qui privilégient les aptitudes pratiques. Cette approche élargit l'accès à des bassins de talents qui peuvent avoir été négligés dans les processus d'embauche traditionnels.

Depuis 2020, plus de 1 000 employeurs ont collaboré avec le programme, profitant d'un bassin constant de personnes diplômées prêtes à intégrer le marché du travail. De plus, ADaPT a assuré des placements professionnels pour 1 305 personnes participantes, dépassant ainsi l'objectif initial de 1 239 placements de 5 %. Les employeurs ont observé des impacts concrets liés à l'embauche de ce bassin diversifié, plus de 85 % d'entre eux ayant rapporté une amélioration de leurs résultats d'affaires, notamment en ce qui concerne la rétention du personnel et la diversité de leur effectif.<sup>143</sup>

Les employeurs, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), se disent très satisfaits des personnes diplômées du programme ADaPT, soulignant leur solide éthique de travail, leur capacité d'adaptation et leur habileté à appliquer les compétences numériques en contexte réel. Grâce à une formation adaptée, les personnes diplômées possèdent les compétences techniques et professionnelles requises pour réussir dans des fonctions liées à la gestion des données, à la coordination de projets ou aux communications. De nombreux employeurs ont affirmé que ces personnes ont surpassé leurs attentes, contribuant positivement à la dynamique des équipes et à la croissance de l'entreprise.<sup>144</sup>



# Recommandations

Renforcer les services de soutiens intégrés dans les programmes de perfectionnement des compétences numériques est essentiel pour permettre aux personnes visées par des mesures d'équité de participer pleinement à ces initiatives et d'en tirer profit. Ces services contribuent à lever les obstacles auxquels font face les personnes participantes, qu'il s'agisse de contraintes financières, de difficultés liées à la santé mentale ou d'enjeux logistiques, en leur offrant un accompagnement global adapté à leurs besoins particuliers. Pour optimiser l'efficacité de ces programmes, des changements doivent être apportés aux trois niveaux : sociétal, organisationnel et individuel.

## Niveau des politiques publiques

À l'échelle sociétale, les parties prenantes de l'écosystème canadien des compétences numériques comprennent les organismes gouvernementaux qui financent et régissent les initiatives nationales, les gouvernements provinciaux qui adaptent les programmes aux besoins locaux, ainsi que les services publics d'emploi qui soutiennent les transitions

professionnelles par le biais de formations en compétences numériques.

- **Définir et normaliser les services de soutiens intégrés** : établir des définitions claires des services de soutiens intégrés admissibles, tout en laissant la flexibilité nécessaire pour répondre aux besoins individuels. Cette harmonisation entre les paliers fédéral et provincial garantira que l'ensemble des personnes participantes, peu importe leur région, bénéficient d'un soutien uniforme, adapté à des besoins diversifiés.
- **Base de données centralisée des programmes de formation et des services de soutiens intégrés** : Créer une base de données nationale et consultable regroupant les programmes de développement des compétences et les services de soutiens intégrés, classés par région, par public cible et par type de service. Cela améliorerait l'accès aux ressources, en permettant aux personnes et aux fournisseurs de services de trouver facilement les programmes pertinents. Des interfaces conviviales devraient être conçues pour répondre aux besoins des



différents types d'utilisateurs, notamment les personnes formatrices, les personnes conseillères et les personnes en recherche d'emploi, afin de faciliter la navigation dans le système.

- **Soutien gouvernemental aux services de soutiens intégrés :** Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent accroître le financement des services de soutiens intégrés, tels que la garde d'enfants, le transport et l'aide financière directe. Ce financement devrait reposer sur des engagements pluriannuels, permettant aux organismes de mettre en place des structures de soutien à long terme et d'offrir des ressources constantes aux personnes participantes tout au long de leur parcours de formation et de transition vers l'emploi.
- **Financement flexible et allocation des ressources :** Mettre en place une stratégie de financement qui offre aux prestataires de services la flexibilité nécessaire pour allouer les ressources en fonction des besoins des personnes participantes. Les structures de financement devraient permettre de fournir un soutien

personnalisé en faisant la distinction entre la formation aux compétences de base et les services de soutiens intégrés, afin de garantir que les différents programmes puissent accéder aux ressources appropriées sans être limités par des restrictions de financement rigides.

- **Partenariats public-privé :** Les gouvernements devraient encourager les partenariats entre les employeurs, les établissements d'enseignement et les organismes communautaires afin de développer des services de soutiens intégrés. Des initiatives comme ADaPT ont démontré le succès de ce type de partenariats.
- **Coordination entre les différents paliers de gouvernement et les bailleurs de fonds :** Favoriser la collaboration entre les gouvernements fédéraux, provinciaux et municipaux, ainsi que la communauté des bailleurs de fonds, afin de simplifier l'accès aux programmes et d'améliorer la connaissance des services disponibles à l'échelle du Canada. Un système intégré d'orientation professionnelle accessible en ligne soutiendrait les personnes en début de parcours de formation ou de carrière et leur offrirait des ressources continues.

## Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, les principales parties prenantes de l'écosystème de formation aux compétences numériques incluent notamment les établissements d'enseignement, les entreprises privées, les PME, les organismes sans but lucratif et les associations sectorielles. Ces parties collaborent pour concevoir, financer et mettre

en œuvre des programmes de développement des compétences numériques, en veillant à ce qu'ils soient accessibles aux personnes visées par des mesures d'équité. Elles offrent également de la formation, du mentorat, des placements professionnels ainsi que des soutiens intégrés, tels que le counseling de carrière et l'aide financière, afin d'aider les personnes participantes à réussir dans l'économie numérique.

- **Services de soutiens intégrés adaptés :**

Les organisations offrant des formations aux compétences devraient définir clairement les services de soutiens intégrés admissibles et utiliser un financement flexible pour répondre aux besoins diversifiés des personnes participantes. Elles devraient faire la distinction entre les composantes essentielles de la formation et les soutiens complémentaires afin de mieux aligner les ressources sur les besoins individuels.

- **Financement durable et collaboration :**

Les organisations offrant des formations aux compétences devraient adopter un modèle de financement qui intègre plusieurs sources de financement ainsi que des partenariats avec des employeurs, afin d'assurer la continuité des services de soutiens intégrés. Le financement devrait être alloué spécifiquement aux services de soutiens intégrés complets, qui peuvent inclure l'aide financière, la garde d'enfants, le transport et le mentorat.

- **Conception inclusive des programmes :**

Veiller à ce que les programmes de formation aux compétences numériques, les outils, les plateformes et les ressources



soient conçus dans une perspective d'accessibilité et d'inclusion, en répondant aux besoins diversifiés des personnes apprenantes grâce aux services de soutiens intégrés. Le recours à la co-conception avec les parties prenantes et l'adoption de processus inclusifs et tenant compte des traumatismes permettent d'adapter les programmes aux besoins particuliers des personnes visées par des mesures d'équité. Le prolongement de ces soutiens au-delà de la période de formation, idéalement pendant au moins six mois, contribue à maintenir la confiance et le bien-être des personnes participantes. La prise en compte des besoins intersectionnels des personnes participantes est essentielle pour lever efficacement les obstacles à l'emploi et à la progression professionnelle.

- **Amélioration de la navigation et de la collaboration interprogrammes :** Les organisations offrant des formations aux compétences devraient concevoir des interfaces conviviales afin de faciliter la navigation entre les différents programmes et services de soutiens intégrés, permettant ainsi aux personnes

formatrices, aux personnes conseillères et aux personnes en recherche d'emploi de se connecter facilement. Cela favorisera les références croisées et la collaboration entre les organisations, afin d'améliorer l'accès aux services et l'efficacité de leur prestation.

- **Mobilisation des employeurs :** Les employeurs devraient établir des partenariats avec les programmes de formation aux compétences numériques afin d'offrir des placements professionnels, des stages et des occasions d'apprentissage intégré au travail pour les personnes visées par des mesures d'équité.
- **Objectifs clairement définis et cadres d'évaluation :** Les organisations qui offrent des programmes de formation aux compétences numériques devraient établir des objectifs clairs et mesurer leurs progrès en évaluant l'expérience des personnes participantes au sein du programme. Les évaluations des programmes ne devraient pas seulement se concentrer sur les résultats immédiats, comme les placements professionnels ou la durée de la formation, mais également sur les retombées à long terme, tant sur les personnes que sur leurs besoins sociaux ou communautaires. Ces données peuvent être recueillies par divers moyens, tels que des sondages, des quiz ou des entrevues, et devraient servir à orienter l'amélioration des interventions et des résultats des programmes.

## Niveau individuel

Les parties prenantes individuelles de l'écosystème des compétences numériques

incluent notamment les personnes en apprentissage et en formation, les personnes éducatrices et les personnes formatrices, les personnes conseillères en orientation professionnelle et les personnes mentores. Ensemble, ces parties prenantes créent un environnement de soutien axé sur les personnes en apprentissage, qui favorise le développement des compétences numériques et un accès équitable à l'avancement professionnel.

### Les personnes éducatrices et les personnes formatrices

- **Adapter le programme et offrir du soutien :** concevoir un contenu accessible et culturellement pertinent, et créer un environnement inclusif en intégrant des pratiques tenant compte des traumatismes ainsi que des formats d'apprentissage flexibles.
- **Suivre une formation en EDI :** suivre une formation en EDI afin de mieux comprendre les besoins et les obstacles auxquels font face les personnes visées par des mesures d'équité, et être ainsi mieux outillées pour favoriser l'accessibilité et l'inclusion au sein de l'environnement d'apprentissage.

### Les personnes conseillères en orientation professionnelle

- **Offrir un accompagnement personnalisé et culturellement adapté :** Utiliser les formations en équité, diversité et inclusion (EDI) et les approches tenant compte des traumatismes pour offrir des conseils individualisés, qui respectent le parcours, le contexte et les défis propres à chaque personne apprenante, afin de l'aider à se bâtir un parcours clair vers ses objectifs.

- **Favoriser l'accès aux ressources et aux réseaux professionnels :** mettre les personnes en apprentissage en relation avec des ressources ciblées et des contacts dans l'industrie pour soutenir leur développement professionnel, en particulier dans les secteurs où les personnes visées par des mesures d'équité sont sous-représentées.

## Les personnes mentores

- **Suivre une formation en EDI et en compétence culturelle :** suivre une formation en EDI ainsi qu'en sensibilité culturelle afin d'offrir un mentorat efficace et empreint d'empathie, qui tient compte des expériences propres aux personnes visées par des mesures d'équité.
- **Partager des connaissances sectorielles et favoriser les connexions :** offrir des informations sur les tendances du marché, les cultures organisationnelles et les parcours professionnels, tout en mettant les personnes en apprentissage en relation avec des réseaux professionnels qui améliorent leurs perspectives d'emploi et leur développement professionnel.

## Les personnes en apprentissage et celles en formation

- **S'investir activement dans la formation :** faire preuve d'initiative dans l'apprentissage en utilisant les ressources disponibles, en sollicitant de la rétroaction et en établissant des liens avec des personnes mentores afin de favoriser leur développement.
- **Fournir une rétroaction constructive :** partager leur expérience vécue, leurs observations sur l'efficacité du programme et les pistes d'amélioration auprès des personnes éducatrices, des personnes formatrices et des personnes responsables de programmes, afin de contribuer à l'adaptation et à l'amélioration continue de la formation.
- **Définir des objectifs professionnels et bâtir un réseau :** établir des objectifs professionnels clairs et participer à des activités de réseautage pour se connecter avec des professionnelles et des pairs, dans le but de bénéficier de conseils et de saisir des occasions.



# Références

1. Cukier, W., Saiphoo, A. & Parkin, A. (octobre 2024). *L'intelligence artificielle au travail : l'évolution des compétences et des perceptions*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/environics-ai-report/ai\\_in\\_the\\_workplace\\_FR.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/environics-ai-report/ai_in_the_workplace_FR.pdf)
2. Rashid, A. B., & Kausik, A. K. (2024, December). AI revolutionizing industries worldwide: A comprehensive overview of its diverse applications. *Hybrid Advances*, 7, 100277. <https://doi.org/10.1016/j.hybadv.2024.100277>
3. O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K. & LaBerge, L. (2020, October 5). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
4. Abdelaal, N. & Andrey, S. (2022, January). *Overcoming digital divides: What we heard and recommendations*. The Dais. <https://dais.ca/wp-content/uploads/2024/06/OvercomingDigitalDivides-WhatWeHeardandRecommendations.pdf>
5. Cukier, W., Zou, C., Jae, K., Sabat, M., Opasina, K., Ike, D., Stolarick, K., Wright, E. & Anwarzi, D. (mars 2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences : Perspectives, cadres de compétences et définitions, axés sur le Canada*. Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/05/Di-FSC-Les-competences-numeriques.pdf>
6. Cukier, W., Zou, C., Jae, K., Sabat, M., Opasina, K., Ike, D., Stolarick, K., Wright, E. & Anwarzi, D. (mars 2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences : Perspectives, cadres de compétences et définitions, axés sur le Canada*. Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/05/Di-FSC-Les-competences-numeriques.pdf>
7. Clark, A. & Ivus, M. (avril 2024). *Analyse d'impact : Faire place aux femmes dans l'économie numérique grâce à des solutions concrètes dans les organisations canadiennes*. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/analyse-dimpact-faire-place-aux-femmes-dans-leconomie-numerique-grace-des-solutions>
8. Deloitte. (2024). *L'avenir est équitable : équilibrer l'incidence de l'IA générative sur les communautés noires du Canada* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/GenAI-Black-Communities-Canada-Final-FR-AODA.pdf>
9. Statistics Canada. (janvier 2024). *Enquête sur la population active, décembre 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240105/dq240105a-fra.htm>
10. Picot, G. & Hou, F. (13 décembre 2019). *Utilisation des compétences et gains des immigrants ayant fait des études en STGM au Canada : différences par grade et domaine d'études*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019023-fra.htm>
11. Diversity Institute. (28 mars 2023). *Le programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT pour Advanced Digital and Professional Training en anglais) : Qualification numérique inclusive*. Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/blog-adapt/>
12. Gaskell, A. (2021, April 29). *Wraparound support is key to ensuring an equitable and fair future of work*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2021/04/29/wraparound-support-is-key-to-ensuring-an-equitable-and-fair-future-of-work/?sh=2e30dc702be0>

13. Cukier, W., Mo, G.Y., Wilson, B., Karajovic, S. & Renzetti, N. (2022). *Wraparound supports for skills development: Designing and implementing programs for Indigenous Peoples and equity-deserving groups*. Diversity Institute. Internal report.
14. Diversity Institute. (28 mars 2023). *Le programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT pour Advanced Digital and Professional Training en anglais) : Qualification numérique inclusive* <https://www.torontomu.ca/diversity/news-events/2023/03/le-programme-de-formation-avancee-en-competes-numeriques-et-professionnelles-qualification-numerique-inclusive/>
15. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
16. Escobari, M., Seyal, I. & Meaney, M. (2019). *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](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/11/Realism-about-Reskilling_Brookings_Overview-FOR-WEB.pdf)
17. Ng, E. S. & Gagnon, S. (janvier 2020). *Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures*. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/Immigrants-FPP-JAN2020-FR-Feb10.pdf>
18. Cukier, W., Mo, G.Y., Karajovic, S., Wilson, B., Walker, J.-A., Lee, K., Wright, E., Crawford, N., Kampeligi, S. & Ike, D. (2023, August). *Canadiens racisés et nouveaux arrivants : Compétences fondamentales et transférables*. Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/research/canadiens-racis%C3%A9s-et-nouveaux-arrivants-comp%C3%A9tences-fondamentales-et-transf%C3%A9rables.pdf>
19. Cukier, W., Zou, C., Jae, K., Sabat, M., Opasina, K., Ike, D., Stolarick, K., Wright, E. & Anwarzi, D. (mars 2023). *Les compétences numériques et le déficit de compétences : Perspectives, cadres de compétences et définitions, axés sur le Canada*. Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/05/Di-FSC-Les-competes-numeriques.pdf>
20. Coogan, P. A. & Chen, C. P. (2007). Career development and counselling for women: Connecting theories to practice. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(2), 191–204. <https://doi.org/10.1080/09515070701391171>
21. Madhany, S. & Cukier, W. (2023). Soutenir les parcours d'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail, 19(4), 40–45. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/03/Canadian-Diversity\\_Vol19No42024\\_FR.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/03/Canadian-Diversity_Vol19No42024_FR.pdf)
22. Coogan, P. A. & Chen, C. P. (2007). Career development and counselling for women: Connecting theories to practice. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(2), 191–204. <https://doi.org/10.1080/09515070701391171>
23. Parker, K. (2015, October 1). *Women more than men adjust their careers for family life*. Pew Research. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/10/01/women-more-than-men-adjust-their-careers-for-family-life/>
24. Schochet, L. (2019, March 28). *The childcare crisis is keeping women out of the workforce*. Early Childhood Policy at the Center for American Progress. <https://www.americanprogress.org/article/child-care-crisis-keeping-women-workforce/>
25. Wynn, A. T. & Correll, S. J. (2018). Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions? *Social Studies of Science*, 48(1), 149–164. <https://doi.org/10.1177/0306312718756766>
26. Cukier, W., Leonard, L., Shaw, J., Borova, B., Ike, D., Zou, C., Sitnik, V., Sears, S., Newman, M. & Harris-Koblin, D. (septembre 2024). *Formation de dirigeantes dans l'économie numérique*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Formation%20de%20dirigeantes%20dans%20l%E2%80%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique\\_24Sept.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Formation%20de%20dirigeantes%20dans%20l%E2%80%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique_24Sept.pdf)
27. Ivus, M. & Watson, M. (mai 2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire : attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/media/702/download>
28. Ng, E. S. & Gagnon, S. (janvier 2020). *Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures*. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/Immigrants-FPP-JAN2020-FR-Feb10.pdf>
29. Government of Canada. (2015). *De la survie à la prospérité : transformer la situation des immigrants*. [https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/reconnaissance-titres/consultations/Transforming\\_Immigrant\\_Outcomes\\_WP-197\\_FR\\_\(3\).pdf](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/reconnaissance-titres/consultations/Transforming_Immigrant_Outcomes_WP-197_FR_(3).pdf)
30. Statistics Canada. (18 juin 2024). *Les immigrants récents déclarent avoir plus de difficulté à joindre les deux bouts et sont moins satisfaits du temps libre dont ils disposent*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240618/dq240618b-fra.pdf>
31. Ferrer, A. & Dhatt, S. S. (n.d.). *Labour market barriers faced by highly educated racialized newcomer women in*

- Canada. <https://uwaterloo.ca/women-work-and-the-economy/sites/default/files/uploads/documents/labour-market-barriers-faced-by-highly-educated-racialized-newcomer-women-in-canada-by-ana-ferrer-and-sumeet-singh-dhatt.pdf>
32. Youth Research and Evaluation eXchange. (2018). *Agir ensemble pour bien faire pour les jeunes Noirs. Ce que nous avons appris des séances de mobilisation communautaire pour le Plan d'action pour les jeunes Noirs de l'Ontario*. <https://youthrex.com/wp-content/uploads/2021/10/YouthREX-OBYP-Agir-ensemble-pour-bien-faire-pour-les-jeunes-Noirs.pdf>
  33. Wesley, J., Yuzyk, S. & Moges, M. (2024). *Advancing Black youth mentorship programs in Canada*. University of Alberta. <https://seonyuzyk.substack.com/p/advancing-black-youth-mentorship>.
  34. Escobari, M., Seyal, I. & Meaney, M. (2019). *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](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/11/Realism-about-Reskilling_Brookings_Overview-FOR-WEB.pdf)
  35. UNICEF. (Novembre 2022). *Des droits bafoués : Les effets de la discrimination sur les enfants*. <https://www.unicef.org/media/130816/file/rights-denied-discrimination-children-FR.pdf>
  36. Zou, C., Opasina, O. K., Borova, B. & Parkin, A. (juin 2022). *Les expériences de discrimination au travail*. Le Centre de Compétences Futures. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Les\\_experiences\\_de\\_discrimination\\_au\\_travail.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Les_experiences_de_discrimination_au_travail.pdf)
  37. Ermansons, G., Kienzler, H., Asif, Z. & Schofield, P. (2023, January). Refugee mental health and the role of place in the Global North countries: A scoping review. *Health & Place*, 79, 102964. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2023.102964>
  38. Commission ontarienne des droits de la personne. (n.d.). *Les effets du profilage racial*. <https://www3.ohrc.on.ca/fr/paying-price-human-cost-racial-profiling/effets-du-profilage-racial#:~:text=C%27est%20souvent%20par%20rapport%20%C3%A0%20leurs%20enseignants%20que%20les%20enfants%20%C3%A9laborent%20leur%20perception%20de%20soi%20et%20du%20monde%20qui%20les%20entoure.%20%C3%80%20ce%20titre%2C%20I%27exp%C3%A9rience%20scolaire%20peut%20avoir%20un%20effet%20majeur%20sur%20I%27image%20et%20I%27estime%20de%20soi%20des%20enfants%20ainsi%20que%20sur%20leur%20d%C3%A9veloppement%20ult%C3%A9rieur>.
  39. Cukier, W., Broughton, S., Leonard, L., Sears, S., Ike, D., Sitnik, V., Oliver, A., Prajapati, D., Augustin, T. & Gagnon, S. (août 2024). *Promotion des femmes dans le milieu professionnel des technologies de l'information et des communications : Analyse des pratiques exemplaires*. Diversity Institute. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/02/Promotion-des-femmes-dans-le-milieu-professionnel-de-ILCT-1.pdf>
  40. Cukier, W., Leonard, L., Shaw, J., Borova, B., Ike, D., Zou, C., Sitnik, V., Sears, S., Newman, M. & Harris-Koblin, D. (septembre 2024). *Formation de dirigeantes dans l'économie numérique*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Formation%20de%20dirigeantes%20dans%20I%2E%20%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique\\_24Sept.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Formation%20de%20dirigeantes%20dans%20I%2E%20%99%C3%A9conomie%20num%C3%A9rique_24Sept.pdf)
  41. Braham, E. & Tobin, S. (2020). *Résoudre le casse-tête des compétences : la bonne information, la pièce manquante*. Forum des politiques publiques, Centre de Compétences Futures, Diversity Institute. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/R%C3%A9soudreLeCasse-T%C3%AAt%C3%A9DesComp%C3%A9tences-FPP-JAN2020-FR.pdf>
  42. Ng, E. S. & Gagnon, S. (janvier 2020). *Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures*. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/Immigrants-FPP-JAN2020-FR-Feb10.pdf>
  43. Agic, B., McKenzie, K., Tuck, A. & Antwi, M. (2016). *Appuyer la santé mentale des réfugiés au Canada*. Commission de la santé mentale du Canada. [https://mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2016\\_-\\_sante\\_mental\\_des\\_refugies\\_0.pdf](https://mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2016_-_sante_mental_des_refugies_0.pdf)
  44. Rashid, R., Gregory, D., Kazemipur, A. & Scruby, L. (2013, November 29). Immigration journey: a holistic exploration of pre-and post-migration life stories in a sample of Canadian immigrant women. *International Journal of Migration, Health and Social Care*, 9(4), 189–202. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMHS-07-2013-0018>
  45. Future Skills Centre. (2023, May). *Leveraging the skills of newcomers*. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/11/leveraging-the-skills-of-newcomers.pdf>
  46. Glogowski, K. & Rakoff, A. (2019, May). *Research spotlight. Mistrust and low expectations: Educational disadvantage and Black youth in Ontario*. Pathways to Education Canada. [https://youthrex.com/wp-content/uploads/2020/09/BlackYouth\\_Research\\_Spotlight\\_June5.pdf](https://youthrex.com/wp-content/uploads/2020/09/BlackYouth_Research_Spotlight_June5.pdf)
  47. Gallagher-Mackay, K., Brown, R. S., Parekh, G., James, C. E. & Corse, C. (2023, May). *"I have all my credits - now what?" Disparities in postsecondary transitions, invisible gatekeeping and inequitable access to rigorous upper year*

- curriculum in Toronto, Ontario. York University, Wilfrid Laurier University. [https://www.yorku.ca/edu/jean-augustine-chair/wp-content/uploads/sites/708/2023/05/I-have-all-my-credits-now-what\\_Visually-Accessible-Report.pdf](https://www.yorku.ca/edu/jean-augustine-chair/wp-content/uploads/sites/708/2023/05/I-have-all-my-credits-now-what_Visually-Accessible-Report.pdf)
48. Creese, G. (2018, June 26). "Where are you from?" Racialization, belonging and identity among second-generation African-Canadians. *Ethnic and Racial Studies*, 42(9), 1476–1494. <https://doi.org/10.1080/01419870.2018.1484503>
  49. Cukier, W., Broughton, S., Leonard, L., Sears, S., Ike, D., Sitnik, V., Oliver, A., Prajapati, D., Augustin, T. & Gagnon, S. (août 2024). *Promotion des femmes dans le milieu professionnel des technologies de l'information et des communications : Analyse des pratiques exemplaires*. Diversity Institute. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/02/Promotion-des-femmes-dans-le-milieu-professionnel-de-IICT-1.pdf>
  50. Ivus, M. & Watson, M. (mai 2022). *L'équité entre les sexes dans l'écosystème technologique du Canada : attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire : attirer, retenir et soutenir les talents de niveau débutant et intermédiaire*. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/media/702/download>
  51. Cukier, W., Latiff, R., Atputharajah, A., Paramesaran, H. & Hon, H. (2020, August). *Diversity Leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
  52. Statistique Canada. (2024). *Enquête sur la population active, juillet 2024* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240809/dq240809a-fra.htm>
  53. Picot, G. & Hou, F. (13 décembre 2019). *Utilisation des compétences et gains des immigrants ayant fait des études en STGM au Canada : différences par grade et domaine d'études*. Statistique Canada. <http://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019023-fra.htm>
  54. Premji, S. & Shakya, Y. (2016, May 13). Pathways between under/unemployment and health among racialized immigrant women in Toronto. *Ethnicity & Health*, 22(1), 17–35. <https://doi.org/10.1080/13557858.2016.1180347>
  55. Blit, J., Skuterud, M. & Zhang, J. (2017). *Immigration and innovation: Evidence from Canadian cities*. Canadian Labour Economics Forum, working paper series (No. 12). <https://clef.uwaterloo.ca/wp-content/uploads/2017/04/CLEF-012-2017-Winter-Blit-Skuterud-Zhang.pdf>
  56. Raihan, M. M. H., Chowdhury, N. & Turin, T. C. (2023). Low job market integration of skilled immigrants in Canada: the implication for social integration and mental well-being. *Societies*, 13(3), 75. <https://doi.org/10.3390/soc13030075>
  57. Lauer, S., Wilkinson, L., Yan, M. C., Sin, R. & Tsang, A. K. T. (2011, May 13). Immigrant youth and employment: Lessons learned from the analysis of LSIC and 82 lived stories. *Journal of International Migration and Integration*, 13(1), 1–19. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12134-011-0189-1>
  58. Planincic, A. & Klopp, T. (2024, January). *The struggle for success: a look at the barriers faced by immigrants to Canada*. Business Council of Alberta. [https://businesscouncilab.com/wp-content/uploads/2024/02/BCA\\_PDIM\\_Barriers-Newcomers-Face-FINAL.pdf](https://businesscouncilab.com/wp-content/uploads/2024/02/BCA_PDIM_Barriers-Newcomers-Face-FINAL.pdf)
  59. Immigration, Refugees and Citizenship Canada. (n.d.). *Feuille de route de l'employeur pour l'embauche et le maintien en poste de travailleurs formés à l'étranger*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/feuille-route-employeur-embauche-maintien-poste-travailleurs-formes-etranger.html>
  60. Hansen, K. & Dovidio, J. F. (2016). Social dominance orientation, non-native accents, and hiring recommendations. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 22(4), 544–551. <https://doi.org/10.1037/cdp0000101>
  61. Elliott, E. & Leach, A.-M. (2016). *You must be lying because I don't understand you: Language proficiency and lie detection*. *Journal of Experimental Psychology Applied*, 22(4), 488–499. <https://doi.org/10.1037/xap0000102>
  62. De Anca, C. (2016, April 25). *Why hiring for cultural fit can thwart your diversity efforts*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/04/why-hiring-for-cultural-fit-can-thwart-your-diversity-efforts>
  63. Ng, E. S. & Gagnon, S. (janvier 2020). *Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : résultats actuels et orientations futures*. Forum des politiques publiques. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/01/Immigrants-FPP-JAN2020-FR-Feb10.pdf>
  64. Spiteri, S. & Adkins-Hackett, L. (9 août 2024). *La situation de l'emploi des jeunes au Canada*. Le Conseil de l'information sur le marché du travail. <https://lmic-cimt.ca/fr/la-situation-de-lemploi-des-jeunes-au-canada/>
  65. Agarwal, A., Odegbile, O., Parent, A.-M., Fowler, H. S. & Wray, P. (2024, March). *Gaps in active measures programs among Black people in Canada*. Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). <https://www.srdc.org/wp-content/uploads/2023/10/Participation-Gaps-in-Active-Employment-Final-Report.pdf>
  66. Shizha, E., Abdi, A. A., Wilson-Forsberg, S. & Masakure, O. (2020). African immigrant students and postsecondary education in Canada: High school teachers and school career counsellors as gatekeepers. *Canadian Ethnic Studies*, 52(3), 67–86. <https://doi.org/10.1353/ces.2020.0025>

67. Ahmed-Aden, A. (2024, April). *Social inclusion and participation of Black and racialized youth in higher education*. Mount Royal University. [https://www.mtroyal.ca/nonprofit/InstituteForCommunityProsperity/\\_pdfs/Ayan-Ahmed-Aden\\_Scholarly-Output\\_Social-Inclusion-andParticipation-of-Black-andRacialized-Youth-in-HigherEducation.pdf](https://www.mtroyal.ca/nonprofit/InstituteForCommunityProsperity/_pdfs/Ayan-Ahmed-Aden_Scholarly-Output_Social-Inclusion-andParticipation-of-Black-andRacialized-Youth-in-HigherEducation.pdf)
68. Koch, K. (2022, September 13). *The territorial and socio-economic characteristics of the digital divide in Canada*. *Canadian Journal of Regional Science*, 45(2), 89–98. <https://doi.org/10.7202/1092248ar>
69. Environics Institute, Centre de Compétences Futures & Diversity Institute. (2021). *Entre bureau et domicile : Les complexités de la nouvelle organisation du travail*. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Entre-bureau-et-domicile.pdf>
70. Ranauta, J., Betancourt, A., Wilding, C., Alam, S., Colvine, S. & Trindade, J. (2024). *Digital literacy gaps in the newcomer serving sector*. Toronto South Local Immigration Partnership (TSLIP). <https://torontolip.com/wp-content/uploads/2024/06/Digital-Literacy-Gaps-in-the-Newcomer-Serving-Sector-Toronto-South-Local-Immigration-Partnership-TSLIP.pdf>
71. Lukawiecki, J., Bedi, G. & Khan, A. (2022, April). *Newcomer families in Canada and the digital divide*. Community Engaged Scholarship Institute. <https://atrium.lib.uoguelph.ca/server/api/core/bitstreams/76bde4be-10e1-4be7-818d-55d781e238da/content>
72. Cukier, W., Mo, G.Y., Karajovic, S., Wilson, B., Walker, J.-A., Lee, K., Wright, E., Crawford, N., Kampeligi, S. & Ike, D. (août 2023). *Canadiens racisés et nouveaux arrivants : Compétences essentielles et transférables*. Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Canadiens-racis%C3%A9s-et-nouveaux-arrivants-Comp%C3%A9tences-essentielles-et-transf%C3%A9rables-2024.pdf>
73. Lukawiecki, J., Bedi, G. & Khan, A. (2022, April). *Newcomer families in Canada and the digital divide*. Community Engaged Scholarship Institute. <https://atrium.lib.uoguelph.ca/server/api/core/bitstreams/76bde4be-10e1-4be7-818d-55d781e238da/content>
74. Allen, J. (2018). *Mapping inequalities of access to employment and quantifying transport poverty in Canadian cities*. Homeless Hub - University of Toronto. <https://www.homelesshub.ca/resource/mapping-inequalities-access-employment-and-quantifying-transport-poverty-canadian-cities>
75. Allen, J., Palm, M., Tiznado-Aitken, I. & Farber, S. (2022, October). *Inequalities of extreme commuting across Canada*. *Travel Behaviour and Society*, 29, 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2022.05.005>
76. McGregor, H. & Rezaee, J. R. (2021, July 27). *Recommendations for a gender-responsive workforce recovery plan*. YWCA Toronto. <https://www.ywcatoronto.org/takeaction/additional/gender-responsive-workforce-recovery-plan>
77. Pathways to Education. (n.d.). *The impacts of socioeconomic status and educational attainment on youth success*. Pathways to Education. <https://www.pathwaystoeducation.ca/the-impacts-of-socioeconomic-status-and-educational-attainment-on-youth-success/>
78. Cukier, W., Mo, G.Y., Wilson, B., Karajovic, S. & Renzetti, N. (2022). *Wraparound supports for skills development: Designing and implementing programs for Indigenous Peoples and equity-deserving groups*. Diversity Institute. Internal report.
79. Escobari, M., Seyal, I. & Meaney, M. (2019). *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](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/11/Realism-about-Reskilling_Brookings_Overview-FOR-WEB.pdf)
80. Cukier, W., Mo, G.Y., Karajovic, S., Blanchette, S., Hassannezhad, Z., Elmi, M., Higazy, A., Borova, B., Marin, A. & Walton, J. (mars 2023). *Tenants et aboutissants du marché du travail pour les jeunes racisés*. Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Racialized-Youth-Report-FR-.pdf>
81. Ranauta, J., Betancourt, A., Wilding, C., Alam, S., Colvine, S. & Trindade, J. (2024). *Digital literacy gaps in the newcomer serving sector*. Toronto South Local Immigration Partnership (TSLIP). <https://torontolip.com/wp-content/uploads/2024/06/Digital-Literacy-Gaps-in-the-Newcomer-Serving-Sector-Toronto-South-Local-Immigration-Partnership-TSLIP.pdf>
82. Cukier, W., Elmi, M., Mitchell, N., Thermitus, T., Saiphoo, A., Noshiravani, R., Israilov, B., McDonald, M. & Man, C. (février 2025). *Rapport 2025 sur la situation économique des personnes noires : Perspectives sur l'éducation, l'emploi et l'entrepreneuriat*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/state\\_of\\_black\\_economics\\_canada/](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/state_of_black_economics_canada/)
83. Chau-Wong, C. & Oyasiji, A. (2022, March). *Racism in education*. Coalition for Equal Access to Education <https://calgaryfoundation.org/wp-content/uploads/Racism-in-Education.pdf>
84. DasGupta, N., Shandal, V., Shadd, D. & Segal, A. (14 décembre 2020). *La réalité omniprésente du racisme anti-Noirs au Canada*. BCG Global. <https://www.bcg.com/fr/publications/2020/reality-of-anti-black-racism-in-canada>
85. Agarwal, A., Odegbile, O., Parent, A.-M., Fowler, H. S. & Wray, P. (mars 2024). *Comprendre les écarts de participation aux programmes d'emploi actifs pour les Noirs canadiens*. Société de recherche sociale appliquée

- (SRSA). <https://www.srdc.org/fr/project/comprendre-les-ecarts-de-participation-aux-programmes-demploi-actifs-pour-les-noirs-canadiens/>
86. Mentor Canada. (2022). *L'impact du mentorat : jeunes Noirs* <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-05/The%20Mentoring%20Effect%20for%20Black%20Youth%20FR.pdf>
  87. Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. In N. Lin, K. Cook & R. S. Burt, (Eds.), *Social capital* (pp. 3–28). New York: Routledge.
  88. Granovetter, M. S. (1973). *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://www.jstor.org/stable/2776392>
  89. Stick, M., Schimmele, C., Karpinski, M. & Arsenault, A. (24 avril 2024). *Les réseaux sociaux des femmes immigrantes*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024004/article/00006-fra.pdf>
  90. Stick, M., Hou, F. & Kaida, L. (28 juillet 2021). *La solitude autodéclarée chez les immigrants récents, les immigrants de longue date et les personnes nées au Canada*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021007/article/00001-fra.htm>
  91. Mentor Canada. (2022). *L'impact du mentorat : jeunes noirs* <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-05/The%20Mentoring%20Effect%20for%20Black%20Youth%20FR.pdf>
  92. Cukier, W., Elmi, M., Mitchell, N., Thermitus, T., Saiphoo, A., Noshiravani, R., Israilov, B., McDonald, M. & Man, C. (février 2025). *Rapport 2025 sur la situation économique des personnes noires : Perspectives sur l'éducation, l'emploi et l'entrepreneuriat (SOBER) 2025*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/state\\_of\\_black\\_economics\\_canada/](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/state_of_black_economics_canada/)
  93. Black Professionals in Tech Network. (2022). *The state of Black Canadians in STEM*. <https://www.bptn.com/wpcontent/uploads/2022/05/Presentation-on-the-State-of-Black-Canadians-in-STEM-.pdf>
  94. Clark, A., Ratcliffe, J. & Sangha, M. (2023). *Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie*. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>
  95. Women in Tech Network. (n.d.). *Women in tech mentorship statistics 2023*. <https://www.womentech.net/women-in-tech-mentoreship-statistics>
  96. Anita Borg Institute. (2024, August 9). *Empowering the future of tech: Bridging the gender gap*. <https://anitab.org/blog/events/ghc/empowering-the-future-of-tech-bridging-the-gender-gap/>
  97. Mahboubi, P. (2022). *The knowledge gap: Canada faces a shortage in digital and STEM skills*. C.D. Howe Institute. [https://cdhowe.org/wp-content/uploads/2024/06/Commentary\\_626\\_0.pdf](https://cdhowe.org/wp-content/uploads/2024/06/Commentary_626_0.pdf)
  98. The Medium. (2025, January 27). *The Importance of Mentoreship for Women in Tech Careers*. <https://medium.com/womenintechnology/the-importance-of-mentoreship-for-women-in-tech-careers-d9ff410170f5>
  99. Blanco, S. (2024, July 5). *Women in tech: Breaking barriers and transforming the industry*. BCJobs. <https://www.bcjobs.ca/blog/women-in-tech-breaking-barriers-and-transforming-the-industry/>
  100. Goodman, V., Pankovits, T. & Murphy, T. (2021, April). *Preventing failure to launch: Creating more school-to-work pathways for young adults*. Progressive Policy Institute. [https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2021/04/PPI\\_PreventingFailureToLaunch\\_Final-1-1.pdf](https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2021/04/PPI_PreventingFailureToLaunch_Final-1-1.pdf)
  101. Auclair-Ouellet, N., Brooks-Cleator, L., Halpenny, C., Howard, S., Kaufmann, L. & Palameta, B. (2022, October). *Wraparound supports in employment & skills training: A feminist perspective*. Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). <https://ptp.ca/wp-content/uploads/2023/11/wraparound-evidence-brief.pdf>
  102. Gaudreau, A. (2019). *A myriad of collaboration and individualized support strategies: Delivering employment wraparound supports for youth facing barriers in Quebec and Ontario*. Youth Employment and Skills Strategy, Employment and Social Development Canada. Internal report.
  103. Cukier, W., Mo, G.Y., Wilson, B., Karajovic, S. & Renzetti, N. (2022). *Wraparound supports for skills development: Designing and implementing programs for Indigenous Peoples and equity-deserving groups*. Diversity Institute. Internal report.
  104. Planincic, A. & Klopp, T. (2024, January). *The struggle for success: a look at the barriers faced by immigrants to Canada*. Business Council of Alberta. [https://businesscouncilab.com/wp-content/uploads/2024/02/BCA\\_PDIM\\_Barriers-Newcomers-Face-FINAL.pdf](https://businesscouncilab.com/wp-content/uploads/2024/02/BCA_PDIM_Barriers-Newcomers-Face-FINAL.pdf)
  105. Sleiman-Long, Z., Neri, D. & Gerber, M. (2023, March). *Overview of language learning services for newcomers in Canada*. Knowledge Mobilization for Settlement. <https://km4s.ca/wp-content/uploads/NorQuest-Leveraging-New-Technology-to-Streamline-Services-in-the-Settlement-Sector-literature-review.pdf>
  106. Boat, A. A., Syvertsen, A. K. & Scales, P. C. (2021). The role of social capital in promoting work readiness among opportunity youth. *Children and Youth Services Review*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2021.106270>

107. Wesley, J., Yuzyk, S. & Moges, M. (2024). *Advancing Black youth mentorship programs in Canada*. University of Alberta. [https://www.ualberta.ca/en/social-sciences-humanities/media-library/508500-advancing-black-youth-mentorship-programs-in-canada\\_2024.pdf](https://www.ualberta.ca/en/social-sciences-humanities/media-library/508500-advancing-black-youth-mentorship-programs-in-canada_2024.pdf)
108. Ontario Centre for Workforce Innovation. (2017). *Conversations with Employment Ontario service providers*. <https://ocwi-coie.ca/wp-content/uploads/2018/06/OCWI-ServiceProviderReport2017-ENG-Web.pdf>
109. McKenzie, K., Agic, B., Tuck, A. & Antwi, M. (octobre 2016). *Arguments en faveur de la diversité : Bâtir un argumentaire pour améliorer les services de santé mentale destinés aux immigrants, aux réfugiés, aux groupes ethnoculturels et aux groupes racialisés*. Commission de la santé mentale du Canada. [https://mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2016-10/case\\_for\\_diversity\\_oct\\_2016\\_fr.pdf](https://mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2016-10/case_for_diversity_oct_2016_fr.pdf)
110. Escobari, M., Seyal, I. & Meaney, M. (2019). *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](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2019/11/Realism-about-Reskilling_Brookings_Overview-FOR-WEB.pdf)
111. Cukier, W., Campbell, M. & McNamara, L. (2018). *Ensuring equitable access to work-integrated learning in Ontario*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Ensuring\\_Equitable\\_Access\\_to\\_Work-Integrated\\_Learning\\_in\\_Ontario.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Ensuring_Equitable_Access_to_Work-Integrated_Learning_in_Ontario.pdf)
112. Schochet, L. (2019, March 28). *The childcare crisis is keeping women out of the workforce*. Early Childhood Policy at the Center for American Progress. <https://www.americanprogress.org/article/child-care-crisis-keeping-women-workforce/>
113. Statistique Canada. (9 novembre 2022). *Tendances désagrégées en matière de pauvreté tirées du Recensement de la population de 2021*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-X/2021009/98-200-x2021009-fra.cfm>
114. Allen, J. (2018). *Mapping inequalities of access to employment and quantifying transport poverty in Canadian cities*. Homeless Hub - University of Toronto. <https://www.homelesshub.ca/resource/mapping-inequalities-access-employment-and-quantifying-transport-poverty-canadian-cities>
115. Beary, B. (2022, March 22). *How colleges and universities are reimagining remote learning*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/reimagining-remote-learning/>
116. Andrey, S., Dorkenoo, S., Malli, N. & Masoodi, M. (2021, January). *Mapping Toronto's digital divide*. Brookfield Institute. <https://brookfieldinstitute.ca/mapping-torontos-digital-divide/>
117. McGregor, H. & Rezaee, J. R. (2021, July 27). *Recommendations for a gender-responsive workforce recovery plan*. YWCA Toronto. <https://www.ywcatoronto.org/takeaction/additional/gender-responsive-workforce-recovery-plan>
118. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (n.d.). *Embauche dans le cadre du Projet pilote sur la voie d'accès à la mobilité économique : Aide aux employés nouvellement arrivés*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/refugies/pilote-voie-acces-mobilite-economique/embaucher/aide-employes.html>
119. Lent, R. W., Ireland, G. W., Penn, L. T., Morris, T. R. & Sappington, R. (2017, April). Sources of self-efficacy and outcome expectations for career exploration and decision-making: A test of the social cognitive model of career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.002>
120. Kennedy, T., & Chen, C. P. (2012, July 1). Career counselling new and professional immigrants: Theories into practice. *Australian Journal of Career Development*, 21(2), 36–45. <https://doi.org/10.1177/103841621202100205>
121. Makhtar, L. (2023). Soins tenant compte des traumatismes : Soutenir l'intégration des réfugiés sur le marché du travail canadien. *Diversité Canadienne : parcours vers l'emploi chez les nouveaux arrivants*, 19(4), 46–51. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/04/Canadian-Diversity\\_Vol19No42024\\_FR\\_.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/04/Canadian-Diversity_Vol19No42024_FR_.pdf)
122. Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC) & Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). (2023, February). *Effective employer engagement in newcomer skills development programs: Findings report*. [https://triec.ca/wp-content/uploads/2023/02/TRIEC-SDI-Project-Findings-Report\\_14Feb2023.pdf](https://triec.ca/wp-content/uploads/2023/02/TRIEC-SDI-Project-Findings-Report_14Feb2023.pdf)
123. Cukier, W. (2009). *Attracting, retaining, and promoting women: Best practices in the Canadian tech sector*. Canadian Advanced Technology Alliance Women in Tech (CATAWIT) Forum.
124. Mueller, R. E., Truong, N. T. K. & Smoke, W. (2018). Underrepresentation of women in Canada's information and communication technology sector: What can we learn from a Canadian survey of adult skills? *Canadian Public Policy*, 44(S1), S73–S90. <https://doi.org/10.3138/cpp.2017-073>
125. Ontario Centre for Workforce Innovation. (2017). *Conversations with Employment Ontario service providers*. <https://ocwi-coie.ca/wp-content/uploads/2018/06/OCWI-ServiceProviderReport2017-ENG-Web.pdf>
126. Makhtar, L. (2023). Soins tenant compte des traumatismes : Soutenir l'intégration des réfugiés sur le marché du travail canadien. *Diversité Canadienne : Parcours vers l'emploi chez les nouveaux arrivants*, 19(4), 46–51. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/04/Canadian-Diversity\\_Vol19No42024\\_FR\\_.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/04/Canadian-Diversity_Vol19No42024_FR_.pdf)

127. Pakula, B. & Fowler, H. S. (mai 2021). *Obstacles à l'emploi et à la formation pour les groupes en quête d'équité : rapport*. Société de recherche sociale appliquée (SRSA). <https://www.srdc.org/fr/project/obstacles-a-lemploi-et-a-la-formation-pour-les-groupes-en-quete-dequite-rapport-final/>
128. Dessanti, C. (2020). *Le projet « She-Covery » : Faire face aux impacts économiques sexospécifiques de la COVID-19 en Ontario*. Chambre de commerce de l'Ontario, Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE), Diversity Institute. [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/09/The\\_She-covery\\_Project\\_FR.pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/09/The_She-covery_Project_FR.pdf)
129. Lam, E., Gaikwad, S., & Tan, S. (2018). *From theory to practice*. Ontario Centre for Workforce Innovation. <https://ocwi-coie.ca/wp-content/uploads/2019/01/05-042-01-Hospitality-Workers-Training-Centre-Final-Report.pdf>
130. Lam, E., Gaikwad, S., & Tan, S. (2018). *From theory to practice*. Ontario Centre for Workforce Innovation. <https://ocwi-coie.ca/wp-content/uploads/2019/01/05-042-01-Hospitality-Workers-Training-Centre-Final-Report.pdf>
131. Ceyhan, G. D., Thompson, A. N., Sloane, J. D., Wiles, J. R., Aksoy, S. & Tillotson, J. W. (2019). *The socialization and retention of low-income college students: The impact of a wrap-around intervention*. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 249–261. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n6p249>
132. Lindsay, S., Adams, T., McDougall, C. & Sanford, R. (2011, December 16). *Skill development in an employment-training program for adolescents with disabilities*. *Disability and Rehabilitation*, 34(3), 228–237. <https://doi.org/10.3109/09638288.2011.603015>
133. Matsuba, M. K., Elder, G. J., Petrucci, F. & Marleau, T. (2007, November 28). Employment training for at-risk youth: A program evaluation focusing on changes in psychological well-being. *Child and Youth Care Forum*, 37(1), 15–26. <http://dx.doi.org/10.1007/s10566-007-9045-z>
134. Lindsay, S., Adams, T., McDougall, C. & Sanford, R. (2011, December 16). *Skill development in an employment-training program for adolescents with disabilities*. *Disability and Rehabilitation*, 34(3), 228–237. <https://doi.org/10.3109/09638288.2011.603015>
135. Cascante, I., Coplan, I., Scantlebury, T., Reeder, J., Granofsky, D., Freiler, A. & Chen, S. (2023, January). *Building inclusive communities: Learning from programs and policies that work*. United Way Greater Toronto, & BGM Strategy Group. [https://www.unitedwaygt.org/wp-content/uploads/2023/01/Building-Inclusive-Communities-FINAL-REVJan9-ONLINE\\_compressed.pdf](https://www.unitedwaygt.org/wp-content/uploads/2023/01/Building-Inclusive-Communities-FINAL-REVJan9-ONLINE_compressed.pdf)
136. Cormier, M., Landine, J. & Rivera, A. (2019). *A review of the literature: A case for postemployment retention skills*. Hospitality Workers Training Centre. <http://mandiea2.sg-host.com/wp-content/uploads/2020/04/Hospitality-Workers-Training-Centre-Literature-Review.pdf>
137. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
138. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
139. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
140. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
141. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
142. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
143. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.
144. Cukier, W. (2024, October 3). *Advanced Digital and Professional Training (ADaPT): Work-integrated learning digital skills training [PowerPoint presentation]*. Diversity Institute, Ted Rogers School of Management, Toronto Metropolitan University.

