

# Comblent l'écart de compétences entre les nouveaux arrivants et l'industrie : preuves provenant du projet d'innovation de la main-d'oeuvre et de l'inclusion

Wendy Cukier, Guang Ying Mo, Stefan Karajovic, Betina Borova et Ranjana Nagpal

Volume 8, numéro 3, 2024

La reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience à l'université : une réalité variée et des pratiques en transformation

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1112685ar>  
DOI : <https://doi.org/10.1522/rhe.v8i3.1470>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des sciences de l'éducation

ISSN

2371-5669 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Cukier, W., Mo, G., Karajovic, S., Borova, B. & Nagpal, R. (2024). Comblent l'écart de compétences entre les nouveaux arrivants et l'industrie : preuves provenant du projet d'innovation de la main-d'oeuvre et de l'inclusion. *Revue hybride de l'éducation*, 8(3), 1–31. <https://doi.org/10.1522/rhe.v8i3.1470>

Résumé de l'article

Les nouveaux arrivants au Canada font face à divers obstacles à leur intégration économique, allant du manque de familiarité avec l'anglais ou le français et la culture canadienne aux réglementations restrictives concernant les titres de compétences étrangers. Ces obstacles se manifestent par des écarts de compétences entre les nouveaux arrivants et l'industrie, pour laquelle les compétences des nouveaux arrivants ne correspondent pas à ce que recherchent les employeurs. Cet article examine la littérature sur les écarts de compétences au Canada, mettant en évidence le besoin de programmes et de services visant à soutenir les nouveaux arrivants dans leur approche avec ces obstacles et à combler l'écart de compétences. Ensuite, l'article présente une argumentation en faveur du développement des compétences entrepreneuriales en tant que voie alternative à l'intégration économique pour les nouveaux arrivants. Enfin, trois programmes de développement des compétences sont analysés, démontrant l'efficacité potentielle de telles interventions pour aider les nouveaux arrivants à surmonter les obstacles à l'intégration économique.





REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

# Comblent l'écart de compétences entre les nouveaux arrivants et l'industrie : preuves provenant du projet d'innovation de la main- d'œuvre et de l'inclusion

## Auteurs

Wendy Cukier, professeure, Toronto Metropolitan University, Canada  
[wcukier@torontomu.ca](mailto:wcukier@torontomu.ca)

Guang Ying Mo, directrice de recherche, Toronto Metropolitan University,  
Canada  
[g.mo@torontomu.ca](mailto:g.mo@torontomu.ca)

Stefan Karajovic, doctorant, Toronto Metropolitan University, Canada  
[stefan.karajovic@outlook.com](mailto:stefan.karajovic@outlook.com)

Betina Borova, associée de recherche, Centre des compétences futures,  
Canada  
[betina.borova@torontomu.ca](mailto:betina.borova@torontomu.ca)

Ranjana Nagpal, assistant de recherche, Toronto Metropolitan University,  
Canada  
[rsingh.nagpal@mail.utoronto.ca](mailto:rsingh.nagpal@mail.utoronto.ca)



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### **Résumé**

Les nouveaux arrivants au Canada font face à divers obstacles à leur intégration économique, allant du manque de familiarité avec l'anglais ou le français et la culture canadienne aux réglementations restrictives concernant les titres de compétences étrangers. Ces obstacles se manifestent par des écarts de compétences entre les nouveaux arrivants et l'industrie, pour laquelle les compétences des nouveaux arrivants ne correspondent pas à ce que recherchent les employeurs. Cet article examine la littérature sur les écarts de compétences au Canada, mettant en évidence le besoin de programmes et de services visant à soutenir les nouveaux arrivants dans leur approche avec ces obstacles et à combler l'écart de compétences. Ensuite, l'article présente une argumentation en faveur du développement des compétences entrepreneuriales en tant que voie alternative à l'intégration économique pour les nouveaux arrivants. Enfin, trois programmes de développement des compétences sont analysés, démontrant l'efficacité potentielle de telles interventions pour aider les nouveaux arrivants à surmonter les obstacles à l'intégration économique.

**Mots-clés** : projets pilotes WIIP ; établissement des nouveaux arrivants ; comblement de l'écart de compétences ; apprentissage antérieur ; prestation de services



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### Introduction

L'immigration est cruciale pour l'économie, les communautés et l'identité nationale du Canada (GoC, 2022). Ces dernières années, d'énormes progrès ont été observés dans l'intégration des personnes immigrantes sur le marché du travail. L'objectif de cette entreprise est d'aider le Canada à surmonter ses pénuries de main-d'œuvre persistantes (Canada Jobs, 2022). Statistiquement, les personnes immigrantes représentent 21,9 % (1 212 075) de la population totale du Canada. Les personnes immigrantes ont contribué aux deux tiers (66 %) de la croissance de la main-d'œuvre au Canada en 2016-2017, et ce chiffre devrait atteindre 80 % d'ici 2031 (Yssaad et Field, 2018). Bien que ce chiffre ait diminué pendant la pandémie de COVID-19, le nombre d'individus arrivant au Canada est estimé à environ 300 000 par an. Ainsi, il est de plus en plus nécessaire d'assurer une transition en douceur pour les personnes immigrantes sur le marché du travail canadien. Malheureusement, cela est loin d'être la réalité dans le contexte canadien. En effet, les personnes immigrantes continuent de faire face à une pléthore de défis dans leur parcours d'intégration, ce qui les exclut de nombreux secteurs dans lesquels elles ont acquis des connaissances et de l'expérience, principalement en raison de la dévalorisation de leurs compétences et de leurs expériences antérieures, acquises à l'extérieur du Canada. C'est un paradoxe intéressant qu'un pays qui a été loué pour ses stratégies d'immigration innovantes (IRCC, 2022 ; Griffith, 2017) soit simultanément critiqué pour la dévalorisation des titres de compétences et de l'expérience de travail des personnes immigrantes (Guo, 2009). Bien que ces dernières et les personnes réfugiées aient un potentiel significatif pour offrir des compétences et des qualités utiles pour le marché du travail canadien, elles sont exclues du marché du travail traditionnel, ce qui les laisse au chômage ou sous-employées (Liu et Guo, 2021). Les preuves montrent un taux de chômage nettement plus élevé chez les personnes immigrantes instruites par rapport à leurs homologues canadiennes. Par exemple, en 2021, le taux de chômage chez les personnes immigrantes titulaires d'un diplôme universitaire était près de deux fois plus élevé que celui des personnes nées au Canada ayant le même niveau d'éducation (6,4 % contre 3,3 %). Ce problème est associé à des déficits de compétences qui retardent leur intégration sur le marché du travail canadien. Par exemple, la main-d'œuvre canadienne moderne, tout en valorisant les compétences techniques, exige également des compétences « sociales » des personnes demandeuses d'emploi. L'avancement des diverses technologies a réduit davantage la nécessité de nombreuses activités routinières et manuelles, ce qui accentue l'importance des compétences socioémotionnelles, qui ne peuvent être remplacées par des ordinateurs (Palameta et al., 2021 ; Urban et Johal, 2020 ; McKinsey Global Institute, 2018). Il est souvent difficile pour les



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

personnes immigrantes d'acquérir et d'améliorer leurs compétences sociales, notamment pour celles qui viennent de pays non occidentaux (Cukier et al., 2015) où de telles compétences sont moins recherchées.

Selon une enquête nationale d'Environics de 2021, 40 % des cadres éprouvent des difficultés à retenir des employés qualifiés et, parmi ces cadres, 72 % trouvent qu'il est difficile de recruter des personnes possédant des compétences sociales (Lindsay, 2022). De plus, selon les résultats de l'enquête susmentionnée, la majorité des cadres canadiens (81 %) déclarent rencontrer des difficultés à trouver des personnes possédant les compétences requises pour occuper des postes. En outre, 78 % de ces cadres citent les écarts de compétences comme un défi majeur dans leur secteur d'activité. Les personnes immigrantes pourraient jouer un rôle essentiel afin de combler cette lacune, car près de la moitié d'entre eux (49 %) possèdent un diplôme de baccalauréat de leur pays d'origine. Malgré cela, de nombreuses personnes immigrantes rencontrent des difficultés lorsque vient le temps d'intégrer le marché du travail dans les domaines dans lesquels elles ont été formées et où elles ont acquis une expérience professionnelle pratique, et ce, dans leur pays d'origine. Par exemple, selon Statistique Canada, en 2016, seulement 37,7 % des personnes immigrantes récentes titulaires d'un diplôme universitaire occupaient des emplois exigeant un niveau universitaire, contre 59 % des jeunes nés au Canada. En revanche, 34,6 % des personnes immigrantes récentes titulaires d'un diplôme universitaire travaillaient dans des emplois ne nécessitant pas plus qu'un diplôme d'études secondaires, tandis que seulement 16 % des jeunes nés au Canada étaient dans la même situation. Ces données montrent que les écarts de compétences sont au cœur de nombreux défis de l'économie canadienne actuelle. Dans le contexte de l'objectif du Canada d'accueillir un nombre record de personnes immigrantes, il existe une demande accrue pour une installation et une intégration réussies des nouvelles personnes immigrantes arrivant au Canada. Il est donc essentiel d'adopter une approche systématique, flexible et novatrice pour ce processus afin que les personnes immigrantes puissent atteindre tout leur potentiel (Reeve, 2022). La prémisse centrale de cet article est ancrée dans les discussions précédentes et vise à répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les écarts de compétences entre les personnes demandeuses d'emploi immigrantes et l'industrie ?
2. Comment peut-on combler les écarts de compétences entre les personnes demandeuses d'emploi immigrantes et l'industrie ?
3. Quelles sont les voies alternatives pour combler les écarts de compétences ?



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Cet article se compose de deux parties. D'une part, la première partie présente un cadre théorique mettant de l'avant une revue de littérature sur les compétences et la formation. L'objectif ici est de dresser un tableau des écarts de compétences existant entre les personnes demandeuses d'emploi nouvellement arrivées et les personnes employeuses canadiennes. Ce faisant, l'article démontre la nécessité d'agir pour combler cet écart.

D'autre part, la seconde partie de l'article présentera trois projets novateurs menés par le Diversity Institute (DI) à l'Université métropolitaine de Toronto (TMU) (anciennement connue sous le nom de Ryerson University). Ces projets comprennent le Workforce Innovation and Inclusion Project<sup>1</sup> (WIIP), le Women's Entrepreneurship Hub<sup>2</sup> (WE-Hub) le Newcomer Entrepreneurship Hub<sup>3</sup> (NEH). Ces trois programmes serviront d'étude de cas pour démontrer la valeur que les prestataires de services ont pour aider les nouveaux arrivants à intégrer le marché du travail. Plus précisément, en raison de la focalisation de ces projets sur le développement des compétences entrepreneuriales, cet article présente une argumentation en faveur de l'offre de voies alternatives aux nouveaux arrivants (comme le développement des compétences entrepreneuriales) pour leur participation économique.

### **Cadre théorique**

Ce cadre théorique est divisé en trois parties. Dans la première partie, nous présentons le modèle d'analyse écologique critique de Cukier et al. (2014), qui servira de cadre théorique pour cette étude. Nous examinons ensuite comment l'entrepreneuriat chez les personnes immigrantes peut constituer une voie alternative pour combler l'écart de compétences sur le marché du travail (Dlabajova, 2015). Enfin, nous concluons cette section par une discussion sur les principales barrières auxquelles les personnes immigrantes sont confrontées sur le plan sociétal, organisationnel et individuel dans l'écosystème actuel de l'emploi.

---

<sup>1</sup> Traduction : Projet d'inclusion et d'innovation de la main-d'œuvre]

<sup>2</sup> Traduction : Centre des femmes entrepreneures

<sup>3</sup> Traduction : Centre des nouveaux arrivants entrepreneurs



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### *Le modèle d'analyse écologique critique*

Les théories traditionnelles sur les compétences et les écosystèmes de l'emploi ne répondent pas efficacement aux défis qui ont émergé en raison des écarts de compétences au sein de la main-d'œuvre. Cela indique la nécessité d'une analyse multidimensionnelle qui s'appuie sur les théories existantes d'analyse à travers des perspectives diverses (par exemple la sociologie, l'anthropologie et l'entrepreneuriat). La littérature sur l'entrepreneuriat documente depuis longtemps des solutions pour combler les écarts de compétences dans l'emploi. Un discours détaillé viendra approfondir cet argument dans la section « L'entrepreneuriat comme voie alternative », plus loin dans l'article. Cet article adopte une perspective écologique et s'appuie sur le modèle écologique critique d'analyse de Cukier et al. (2014) pour examiner les différents facteurs qui constituent les écosystèmes de compétences et d'emploi au Canada. Cette approche est conçue pour relier la théorie à l'action, ancrée dans le paysage socioéconomique. Le modèle d'analyse écologique critique de Cukier et al. (2014) constitue l'instrument clé pour orienter notre enquête sur cet écosystème complexe composé de facteurs interdépendants sur le plan sociétal (macro), organisationnel (méso) et individuel (micro).

### *Niveau sociétal (macro)*

Au niveau macro, les principaux facteurs qui façonnent l'écosystème de l'emploi sont politiques, économiques, sociaux, technologiques et juridiques. Il existe des facteurs politiques internationaux et nationaux qui peuvent encourager ou entraver l'accès des nouveaux arrivants aux ressources disponibles sur le marché du travail. Les gouvernements fédéral et provinciaux jouent un rôle essentiel dans l'élaboration de politiques efficaces pour assurer un équilibre entre l'offre et la demande de travailleurs qualifiés, semi-qualifiés ou non qualifiés. Les gouvernements le font en développant, entre autres, des régimes de protection sociale et des politiques migratoires (García-Serrano et Hernanz, 2022), mais aussi des politiques sur les restrictions de mobilité (Morales et al., 2022) ou l'immigration et les visas d'étudiant (Firang et Mensah, 2022). De plus, les tendances socio-économiques, les normes culturelles, les préjugés et les stéréotypes ont également été documentés comme influençant la participation économique d'un individu (Cukier et al., 2022). Ces tendances, normes, préjugés et stéréotypes peuvent varier en fonction du genre, de la race, de la couleur, de la langue et de la nationalité, et contribuent à façonner l'expérience des personnes immigrantes dans un pays d'accueil (Han et al., 2022; Wall et



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

al., 2018). Les interventions gouvernementales sur cet aspect sont cruciales pour mobiliser des ressources et construire une culture qui favorise les industries soutenant les nouveaux arrivants dans leur transition vers le marché du travail. Il est impératif que le Canada ouvre des voies à un nombre croissant de personnes immigrantes chaque année. Par exemple, le gouvernement fédéral a annoncé une augmentation de son objectif en matière de nombre d'immigrants pour passer à 432 000 personnes immigrantes de 2022 à 2024 (El-Assal, 2022), en comparaison avec 190 000 à 300 000 immigrants chaque année au cours des décennies précédentes. Pour que de telles grandes initiatives en matière d'immigration soient considérées comme réussies, les nouvelles personnes immigrantes doivent être intégrées sur le marché du travail canadien.

### *Niveau organisationnel (meso)*

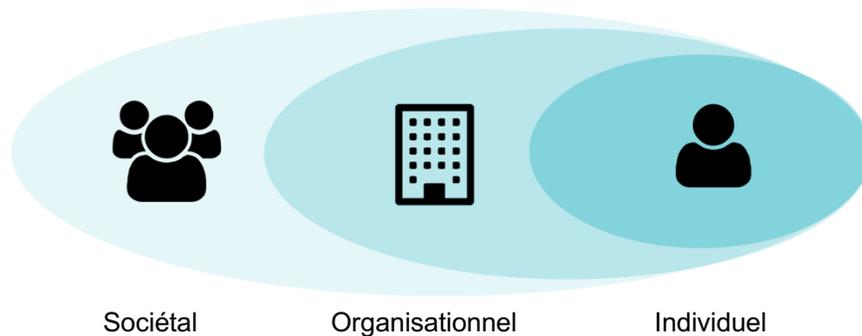
Au niveau meso, le soutien institutionnel offert par des organisations telles que les organismes d'établissement, les universités, les collèges et les institutions financières est crucial. Les interventions collectives de ces organisations peuvent apporter des solutions efficaces aux défis auxquels sont confrontés les nouveaux arrivants (Cukier et al., 2022). Les chercheurs suggèrent qu'au niveau meso, les caractéristiques organisationnelles (taille, domaine, attitudes et croyances de la direction supérieure, etc.) peuvent être déterminantes dans les politiques de recrutement et de développement des employés (Han et al., 2022). Des caractéristiques telles que les attitudes et les croyances sont des traits qui peuvent être appris, et le rôle des établissements d'enseignement dans leur développement a été largement étudié. Les établissements d'enseignement ne recrutent pas seulement des étudiants internationaux afin de les préparer activement à intégrer le marché du travail en tant que futurs immigrants potentiels, ils jouent également un rôle central dans la réduction des stéréotypes à l'encontre des travailleurs nés à l'étranger (Tran et Vu, 2016). Les programmes intégrés à la formation liée au travail, associés aux services d'établissement et de soutien, ont été salués par les communautés de personnes immigrantes, selon des études antérieures (Nourpanah, 2019). Ces programmes voient les établissements d'enseignement collaborer avec les organismes gouvernementaux et les organisations du secteur (Arthur et Flynn, 2011) de l'établissement pour créer des programmes sur mesure et des ateliers visant à répondre directement aux besoins des personnes immigrantes en matière d'intégration au marché du travail et d'établissement (Han et al., 2022).



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### *Niveau individuel (micro)*

Au niveau micro, les principaux facteurs contribuant à l'intégration professionnelle sont le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle antérieure (Han et al., 2022), les intérêts individuels, la personnalité, la motivation intrinsèque, les compétences, la maîtrise de la langue, l'autonomisation psychologique, les attitudes et les comportements (Fong et Snape, 2015), l'accès à de vastes réseaux locaux (Salti, 2021) et les compétences efficaces en communication interculturelle (Han et al., 2022). Les sciences sociales et les sciences de la gestion identifient la psychologie interculturelle, la sociologie ainsi que les compétences cognitives, affectives et comportementales comme des indicateurs de succès professionnel (Han et al., 2022). De plus, les caractéristiques démographiques telles que l'âge, le genre, l'ethnicité et le pays d'origine influencent considérablement les expériences professionnelles des nouveaux arrivants et leur degré d'intégration (Cheung et Phillimore; Adsera et Chiswick, 2007). À ce niveau, la clé est de renforcer les compétences individuelles des nouveaux arrivants et de les aider à puiser dans leur motivation intrinsèque, afin qu'ils soient préparés à leur parcours professionnel et qu'ils soient en mesure de progresser.



**Figure 1 : Le modèle écologique critique d'analyse**

### **Méthodologie de recherche**

Cet article explorera trois études de cas afin de mieux comprendre comment les programmes de développement des compétences sont dispensés et comment ils soutiennent les immigrants. Les programmes sélectionnés mettent principalement l'accent sur le



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

développement des compétences entrepreneuriales, bien que leur portée soit plus large que cela. De plus, l'étude inclura des données d'enquête provenant de ces programmes, évaluant la satisfaction des participants à l'égard du programme. Cette analyse combinée permettra aux chercheurs de tirer des conclusions sur l'efficacité de ces programmes pour combler les écarts de compétences. Les trois programmes qui seront inclus dans cette analyse sont les suivants :

1. Le Workforce Innovation and Inclusion Project (WIIP);
2. Le Women's Entrepreneurship Hub (WE-Hub);
3. Le Newcomer Entrepreneurship Hub (NEH).

Ces programmes ont été sélectionnés pour deux raisons. La première raison est qu'ils représentent un échantillon pratique, étant des programmes organisés et administrés par le Diversity Institute de l'Université métropolitaine de Toronto. Ainsi, les chercheurs de cet article ont accès à des données approfondies sur les services fournis par ces programmes. Deuxièmement, ces programmes sont uniques du fait qu'ils adoptent des approches innovantes et ciblées pour combler l'écart des compétences. L'efficacité de ces programmes a été testée pendant la pandémie de COVID-19 et ils ont continué à fonctionner sans interruption, fournissant des services de renforcement des compétences et des capacités aux personnes y faisant appel tout au long de la pandémie.

Quatre types d'ensembles de données sont étudiés dans cette étude de cas :

1. Les projets pilotes. Douze projets pilotes distincts (14 au total), réalisés entre 2018 et 2021, ont été testés avec un total de 20 cohortes et 585 participants dans le cadre du WIIP. Le détail de la répartition est présenté dans le tableau 2. Une sélection d'histoires de clients de ces projets sont analysées et présentées;
2. Les partenaires de l'industrie. Le WIIP a été élaboré à la suite d'une cartographie de l'écosystème actuel de développement des compétences pour les personnes immigrantes. Cette cartographie de l'écosystème est discutée en détail dans la section suivante. Les observations clés du processus de cartographie de l'écosystème sont mises en évidence et discutées;
3. Les participants. Les trois programmes (WIIP, WE-Hub et NEH) ont réalisé des enquêtes auprès des participants dans le cadre de leurs évaluations de programme. Les résultats de ces enquêtes mettent en évidence l'efficacité de ces programmes. Sur la base de ces résultats, les impacts des trois programmes sont



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

présentés dans chaque cas et des commentaires sélectionnés sont utilisés pour contextualiser les résultats;

4. Les partenaires. Des entretiens et des enquêtes auprès des organisations partenaires ont également été réalisés afin d'évaluer la satisfaction des partenaires quant à l'exécution du programme, ainsi que de mettre en évidence les bonnes pratiques ou les lacunes éventuelles.

### *Workforce Innovation and Inclusion Project*

Le Workforce Innovation and Inclusion Project (WIIP) est un programme de trois ans financé par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) et conçu pour améliorer la prestation de services d'établissement et d'activités connexes en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan, en Ontario et en Nouvelle-Écosse. La collaboration entre les intervenants veillant à l'établissement des nouveaux arrivants était au cœur de ce projet, qui a réuni 100 organismes d'établissement, des employeurs diversifiés et des organisations à but non lucratif pour répondre aux besoins d'emploi des nouveaux arrivants et les aider à devenir une main-d'œuvre canadienne compétente et résiliente. Basé sur une recherche approfondie et des tests de solutions, le WIIP visait à répondre aux besoins du secteur de l'établissement en développant et en réorganisant des solutions innovantes pour la prestation de services. Cela comprenait notamment l'amélioration des services de soutiens à l'entrepreneuriat et d'emploi, dont celui connexe, dans le but de favoriser l'intégration économique des nouveaux arrivants.

### *Cartographie de l'écosystème*

Le WIIP, en collaboration avec ses partenaires le Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC), l'Association d'études canadiennes (AEC) et le Future Skills Centre (FSC) du TMU, a réalisé une cartographie de l'écosystème entre 2018 et 2021 pour évaluer l'état actuel des programmes et des organisations facilitant la « formation aux compétences » dans les services liés à l'emploi et les soutiens à l'entrepreneuriat pour les nouveaux arrivants dans les provinces concernées, soit la Colombie-Britannique (CB), l'Alberta (AL), la Saskatchewan (SK), le Manitoba (MB), l'Ontario (ON) et la Nouvelle-Écosse (NE). Les données, présentées dans le tableau 1, ont été collectées sur le plan organisationnel et celui des programmes. Les organisations et les programmes ont été répertoriés selon cinq grandes



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

catégories de formation aux compétences qu'ils offrent : (1) les compétences essentielles; (2) les compétences non techniques; (3) les compétences spécifiques à l'emploi; et (4) les compétences entrepreneuriales et autres compétences. Voici ce que les résultats de la cartographie de l'écosystème ont mis en évidence :

1. L'écosystème est composé de divers acteurs, y compris des organismes au service de la communauté qui jouent un rôle crucial dans la desserte de communautés ethniques et culturelles spécifiques, et pas seulement dans les services d'établissement. Ces organisations n'ont pas été incluses dans les tentatives de cartographie précédentes;
2. Le développement des compétences entrepreneuriales représentait seulement 5 % de l'ensemble des compétences recensées. Cela souligne un manque dans l'offre de services actuelle, alors que l'intérêt des nouveaux arrivants pour l'entrepreneuriat est en constante augmentation. Cette tendance encourage de plus en plus d'organismes à proposer des programmes axés sur l'entrepreneuriat dans les provinces ciblées;
3. Les prestataires de services spécifiques à une ville ou à un seul endroit dominant l'industrie. En d'autres termes, la majorité des prestataires de services n'offrent leurs services qu'à un seul endroit. À moins de participer à une communauté de pratique, où les prestataires de services se réunissent et bénéficient d'une aide pour résoudre des problèmes de manière innovante et partager des perspectives, les prestataires de services spécifiques à un seul endroit peuvent entraver le processus de transfert de connaissances dans l'élaboration de meilleures pratiques de prestation de services (Yib, 201; Wenger et al., 2002).



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

**Tableau 1**  
**Cartographie du programme - répartition des catégories de compétences**

Catégories de compétences	CB	AL	SK	MB	ON	NE	Total
Compétences essentielles	41	42	12	22	167	10	294
Compétences générales	53	38	21	9	293	25	439
Compétences professionnelles	30	30	3	3	120	11	197
Compétences entrepreneuriales et compétences en affaires	7	3	0	2	44	0	56
Autres compétences	0	0	0	0	2	0	2
Compétences multiples	30	22	10	4	146	6	218

### *Projets pilotes*

Tel que mentionné précédemment, entre 2018 et 2021, quatorze projets pilotes ont été testés dans le cadre du WIIP. Parmi ceux-ci, on trouve les projets suivants : PowerHack, initié par le Conseil de l'emploi des immigrants de la Colombie-Britannique, une organisation partenaire, comptant cinq cohortes entre 2019 et 2021; le défi de création d'entreprises pour les nouvelles immigrantes, qui a été testé avec trois cohortes par le Centre for Women in Business (CWB) de la Mount Saint Vincent University, une agence partenaire; ainsi qu'un pilote lancé par la



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Saskatoon Open Door Society (SODS), avec trois cohortes composées principalement de personnes immigrantes.

Au total, 20 cohortes, soit 585 nouveaux arrivants, ont participé aux projets pilotes du WIIP. Les projets pilotes se sont concentrés sur les aspects suivants : la formation aux compétences technologiques (4 projets), les compétences de réflexion critique et d'analyse (2 projets), les compétences entrepreneuriales (6 programmes), la programmation (2 projets) et la formation linguistique spécifique au secteur de l'hôtellerie (1 projet). Le tableau 2 résume ces informations.

**Tableau 2**

**Liste des organisations et des projets pilotes du WIIP**

Organisations	Nom du projet	Point d'intérêt de la formation	Nb de cohortes	Nb de participants nouveaux arrivants
ADaPT	ADaPT Pegasystems	Technologie	1	8
ADaPT & Mount Royal University	AI3 Workshops	Entrepreneuriat	1	111
Casa Foundation	Entrepreneurship Exchange	Entrepreneuriat	1	36
De Sedulous Women Leaders	iiNTEGRATE NEXT	Entrepreneuriat	1	58
Halifax Local Immigration Partnership	New Immigrant Women Start-up Challenge	Entrepreneuriat	1	12
Immigrant Employment Council of BC	PowerHack BC	Technologie	5	80
Immigrant Employment Council of BC	PowerHack NS	Technologie	1	20
Impact Hub Ottawa	Newcomer Toolkit for Business and Work	Entrepreneuriat	1	120



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Organisations	Nom du projet	Point d'intérêt de la formation	Nb. de cohortes	Nb. de participants nouveaux arrivants
KEYS Job Centre	Cleaning Social Enterprise for Vulnerable Newcomers	Formation aux compétences spécifiques au secteur	1	22
Lifelong Learning Institute	Lead and Learn	Technologie	1	13
Mount Saint Vincent University's Centre for Women in Business	New Immigrant Women Start up Challenge	Entrepreneuriat	2	30
Skills for Change	Immigrant Women's Social Enterprise program	Compétences essentielles et compétences transférables intersectorielles	1	30
Saskatoon Open Door Society	Dream to Reality Pitch Competition	Entrepreneuriat	2	15
The Neighbourhood Office	Sew TO Collective Evaluation	Entrepreneuriat et l'évaluation	1	30
Total	12 projets pilotes distincts		20	585

Les projets pilotes variaient en durée et en format, allant de stages intensifs d'une à deux journées à des sessions nocturnes personnalisées sur huit semaines. Certains programmes offraient également des services de soutien et de traduction. Il est à noter que les programmes ont été dispensés virtuellement à partir de 2020 en raison des obstacles créés par la pandémie de COVID-19.

### *Histoires de réussite du WIIP*

#### **He Le**

He Le a remporté le prix du pitch de la première cohorte du programme pour son entreprise de design textile et de mode appelée Midyat Tailor. Moins de trois mois après avoir remporté la compétition, He Le a pu ouvrir son entreprise, qui nécessitait un emplacement physique. He Le a souligné que c'est le mentorat, les opportunités de réseautage, la formation en marketing, les ressources, les liens avec le financement et la



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

possibilité de promouvoir son entreprise grâce au programme qui l'ont propulsée et qui ont suscité une demande pour ses services.

### **Apie D'Na**

Apie D'Na a remporté le prix du pitch de la deuxième cohorte du programme pour son idée d'entreprise, Wigologist, qui fabrique des perruques sur mesure pour les femmes noires en Nouvelle-Écosse. Apie D'Na est devenue coiffeuse en Nouvelle-Écosse par nécessité. Elle a rapidement constaté que le marché de la coiffure en Nouvelle-Écosse ne répondait pas aux besoins des femmes de couleur et qu'il y avait une demande croissante de coiffeurs qui comprendraient leurs besoins. Comprenant des recherches sur le marché, les finances et les besoins nécessaires au succès futur de l'entreprise, sa présentation impressionnante lui a valu le premier prix et un soutien externe supplémentaire.

### **Tania Barrionuevo**

Taina Barrionuevo, consultante en commerce électronique et propriétaire de Not Just A Pretty Interface, a remporté le prix du pitch de la troisième cohorte du programme. Son entreprise aide les petites entreprises à intégrer leurs produits et services à une plateforme de commerce électronique. Pour la première fois, elle dispose maintenant de la capacité d'embaucher deux employés à temps plein. Grâce à l'exposition offerte par le Start-up Challenge, Barrionuevo a pu établir des connexions durables et tisser des réseaux avec d'autres femmes de la région. Grâce à son expérience en marketing numérique, elle a obtenu des pistes pertinentes, ce qui a créé des opportunités d'expansion pour son entreprise.

Bien que la participation à l'enquête d'évaluation réalisée ait été faible, la majorité (80 %) des participants ont indiqué avoir acquis de nouvelles compétences pour relever les défis liés à la gestion d'une entreprise. Tous les participants interrogés ont convenu que leurs réseaux sociaux s'étaient élargis grâce à leur participation au programme. Dans l'ensemble, 90 % des participants ayant répondu à l'enquête se sont déclarés très satisfaits de ce dernier. Les participants ont également signalé que leurs processus commerciaux s'étaient améliorés grâce au soutien de leur mentor attiré. Certains ont noté qu'ils avaient acquis de nouveaux partenaires commerciaux et amélioré la gestion de leurs finances par le biais du programme.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### *Women's Entrepreneurship Hub*

Women's Entrepreneurship Hub (WE-Hub) est un programme de renforcement des capacités destiné aux femmes entrepreneures. Il s'agit d'un parcours intégré vers l'entrepreneuriat pour les femmes s'identifiant comme telles et qui font face à des obstacles à l'autonomie économique. Bien que ce programme ne soit pas principalement destiné aux femmes immigrantes, il a permis à plusieurs d'entre elles de devenir économiquement autonomes. Le WE-Hub offre des services supplémentaires aux participantes, tels que du soutien complémentaire, une formation pratique à l'entrepreneuriat, du mentorat et des opportunités concrètes pour tester des produits ou services. Pour assurer une participation active, toutes les participantes sont encouragées à prendre des initiatives et à utiliser les supports de l'atelier pour finaliser leurs idées d'entreprise.

Les objectifs principaux du WE-Hub sont les suivants :

1. Renforcer les compétences entrepreneuriales des femmes;
2. Faciliter l'accès aux ressources de financement pour les entreprises;
3. Offrir de réelles opportunités de tests commerciaux pratiques;
4. Construire un capital social grâce au mentorat et aux opportunités de réseautage;
5. Apporter du soutien aux participantes dans des domaines qui augmenteront leur capacité à participer à des formations et à lancer des entreprises, ainsi qu'à accroître les possibilités d'auto-emploi et d'indépendance financière pour les femmes confrontées à des obstacles à leur entrée sur le marché du travail.

La formation au WE-Hub est dispensée par des professionnels de l'industrie et des membres du corps enseignant de la Ted Rogers School of Management du TMU. Les femmes entrepreneures sont associées à des mentors d'entreprise et se voient également offrir une opportunité de tester leur marché sans risque. Le programme d'études intègre une formation et des ateliers portant sur les modèles commerciaux, le droit des affaires, la finance et la comptabilité, ainsi que sur les médias sociaux et le marketing. Le programme a été conçu pour doter les femmes entrepreneures de compétences en gestion, en finance, en comptabilité, en marketing et en service client, ainsi que de compétences en rédaction et en gestion du temps.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

À partir de 2018, en partenariat avec le Scadding Court Community Centre, le Diversity Institute a travaillé avec succès avec neuf cohortes de femmes entrepreneures dans le cadre du programme WE-Hub. Cela a entraîné la participation d'un total de 230 femmes entrepreneures. Le tableau 3 résume la participation au programme et le tableau 4 donne un aperçu de l'impact de ce dernier. Le tableau 5 met quant à lui en évidence l'impact global du programme sur l'ensemble des neuf cohortes.

**Tableau 3**  
**Participation au programme WE-Hub -**

<b>Programme WE-Hub</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2020/2021</b>	<b>Total</b>
<b>Nb. de cohortes</b>	2	3	5
<b>Nb. de participants ayant accédé au programme</b>	43	71	114
<b>Nb. de participants ayant terminé le programme</b>	35	51	86
<b>Nb. de participants jumelés à un mentor d'entreprise</b>	18	27	45
<b>Nb. de participants ayant accédé aux opportunités de tests effectués</b>	23	21	44
<b>Nb. de participants ayant lancé une entreprise</b>	23	14	37
<b>Nb. de participants ayant trouvé un emploi</b>	N/A	12	N/A

N/A : non applicable en raison de données non collectées ou non pertinentes pour le programme



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

**Tableau 4**  
**Impact sur les participants du programme WE-Hub**

<b>Programme WE-Hub</b>	<b>2019/2020 (N=27)</b>	<b>2020/2021 (N=47)</b>
Âge moyen des participants - majorité	25-34 (44%)	25-34 (33%)
% de participants ayant un niveau d'éducation de fin d'études secondaires	0	9
% de participants ayant un niveau d'éducation collégial ou d'école de métiers	28	40
% de participants ayant un niveau d'éducation de baccalauréat et plus	72	43
% de participants étant des résidents permanents	32	28
% de participants s'identifiant comme faisant partie d'un groupe vulnérable (racialisé, LGBTQ+, PWD)	48	64
% de participants s'identifiant comme personne racialisée	48	47
% de participants s'identifiant comme LGBTQ2+	20	14
% de participants s'identifiant comme personne en situation de handicap (PWD)	28	24



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

**Tableau 5**

**Impact sur toutes les cohortes du programme WE-Hub**

<b>Programme WE-Hub</b>	<b>2018/2019 (N=51)</b>	<b>2019/2020 (N=47)</b>	<b>2020/2021 (N=47)</b>
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances et compétences	73	77	81
<b>Répartition des connaissances et compétences</b>			
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances ou compétences en matière d'entreprise	90	83	70
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances ou compétences financières	86	83	83
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances ou compétences en marketing	92	91	87
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs compétences personnelles	71	7	65
% de participants ayant déclaré un renforcement de leurs réseaux personnels et de leurs relations	86	91	72
% d'évaluation de satisfaction globale à l'égard du programme	89	89	84



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Ce programme a été conçu en tenant compte de la diversité de la population canadienne. L'une des principales stratégies du programme concerne la diversité des formateurs, dont la majorité sont des femmes (79 %) et des personnes racialisées (63 %). Le programme WE-Hub a enregistré des taux élevés de satisfaction parmi les participants : une évaluation moyenne de l'ensemble des cohortes et des participants montre que plus de 80 % des participants ont déclaré que la formation WE-Hub a permis d'accroître leurs connaissances et compétences jugées importantes pour le milieu de travail et l'entrepreneuriat.

### *Newcomer Entrepreneurship Hub*

Le Newcomer Entrepreneurship Hub (NEH) est un parcours intégré vers l'entrepreneuriat qui comprend des services tels que des formations pratiques en entrepreneuriat, du mentorat et des opportunités de tester des produits ou services. Les nouveaux arrivants ont également accès à une variété de soutiens supplémentaires tels que des références pour des services d'établissement, des conseils, des services de traduction et d'interprétation, des services de garde d'enfants et des subventions de transport.

Les objectifs principaux du NEH chevauchent ceux du WE-Hub, la principale différence étant l'accent mis sur les nouveaux arrivants (bien que, comme mentionné précédemment, le WE-Hub aide également un nombre important de femmes immigrantes). Le NEH vient en aide aux participants sans expérience en entrepreneuriat, ainsi qu'à ceux qui possèdent des compétences et des connaissances avancées et qui cherchent à les appliquer dans un contexte canadien. Le NEH a également agi comme un « programme-pont » pour ceux ayant une expérience de travail ou d'entrepreneuriat dans d'autres pays.

La première itération du NEH a été lancée en 2018 dans le cadre d'un partenariat entre le DI et le Scadding Court Community Centre (SCCC). Depuis lors, sept cohortes ont été prises en charge. Un total de 175 participants ont bénéficié du programme. Les tableaux 6 et 7 résument la participation à ces programmes ainsi que leur impact.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

**Tableau 6**  
**Participation au programme NEH**

<b>Programme NEH</b>	<b>2018/ 2019</b>	<b>2020/ 2021</b>	<b>Total</b>
Nb. de cohortes	3	2	5
Nb. de participants ayant accédé au programme	120	55	175
Nb. de participants ayant complété le programme	59	28	87
Nb. de participants jumelés à un mentor d'entreprise	53	8	61
Nb. de participants ayant accédé aux opportunités de tests effectués	32	5	37
Nb. de participants ayant lancé une entreprise	32	5	37
Nb. de participants ayant trouvé un emploi	-	-	-



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

**Tableau 7**  
**Impact du programme NEH sur les participants**

<b>Programme NEH</b>	<b>2018/2019 (N=11)</b>	<b>2020/2021 (N=25)</b>
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances et compétences	91	66
<b>Répartition des connaissances et compétences</b>		
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances ou compétences en matière d'entreprise	91	52
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances ou compétences financières	100	56
% de participants ayant déclaré une augmentation de leurs connaissances ou compétences en marketing	82	76
% de participants ayant déclaré un renforcement de leurs réseaux personnels et de leurs relations	73	58
% of participants ayant déclaré un renforcement de leurs réseaux personnels et de leurs relations	91	58

Le succès du programme NEH découle de son approche holistique unique visant à fournir des opportunités de développement et de soutien. Les participants ont souligné les avantages suivants de leur participation au programme :

- 75% des participants ont mentionné une augmentation de leurs compétences et de leurs connaissances;
- 70% des participants ont pu être jumelés avec un mentor d'entreprise avec succès;



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- 68% des participants ont déclaré avoir un meilleur accès au capital social grâce à des réseaux personnels et des connexions renforcées;
- 43% des participants ont accédé à des opportunités de tests de marché;
- 43% des participants ont signalé le lancement réussi de leur entreprise.

### *Thèmes clés*

Des thèmes supplémentaires ont été identifiés à partir des entretiens des chercheurs avec les participants et des enquêtes menées auprès des participants des trois programmes mentionnés ci-dessus. Ces thèmes sont résumés ci-dessous.

### *Avantages de la diversité*

Selon les participants du programme WE-Hub, il existait une corrélation positive entre la diversité des formateurs et la satisfaction des ateliers. Apprendre auprès de formateurs ayant des expériences de vie similaires a permis aux participants de s'impliquer davantage dans le programme, car ils pouvaient se reconnaître l'expérience de vie des formateurs. Ils ont noté avoir gagné en confiance dans leur approche globale de recherche d'emploi.

### *Avantages du capital social*

Presque tous les participants au programme ont rapporté bénéficier des réseaux professionnels auxquels le programme les a présentés. Les participants ont également souligné que le développement de compétences en réseautage dans les programmes les a aidés à développer leurs réseaux professionnels. Les participants ont noté que l'accès aux employeurs par le biais du programme était particulièrement bénéfique, car cela leur permettait d'établir des liens avec des représentants de ces organisations. Ce thème met en évidence l'importance des partenaires employeurs pour le succès des programmes de développement des compétences. De nombreux participants ont rapporté avoir obtenu des entretiens, voire des opportunités d'emploi, grâce à ces connexions.



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

### *Organisations partenaires*

En plus de parler aux personnes immigrantes participant à ces programmes de développement des compétences, les chercheurs ont également recueilli des données en s'entretenant et en interrogeant les organisations partenaires. Les organisations partenaires sont cruciales pour le succès de tout programme de développement des compétences, en particulier ceux qui développent des compétences spécifiques à une industrie. Les organisations partenaires aident souvent les participants à conceptualiser leurs apprentissages théoriques et à les appliquer dans un contexte pratique. Plusieurs thèmes ont été identifiés à partir des communications des chercheurs avec les organisations partenaires. Ces thèmes sont résumés ci-dessous.

### *Programmation et partenariats*

L'efficacité des programmes de développement des compétences repose sur les principes de collaboration et de partenariat. L'importance de la collaboration et du partenariat se reflète dans les réponses des différentes organisations partenaires, qui ont exprimé que la collaboration avec les prestataires de services les aidait à établir des priorités qui sont devenues une feuille de route pour leur propre stratégie de programme. Elles ont également estimé que les collaborations entre employeurs et prestataires de services ajoutaient de la valeur pour les participants (un sentiment également exprimé par les participants). Certains partenaires ont souligné que, grâce à la collaboration avec des fournisseurs de formation aux compétences, ils n'avaient pas besoin de créer de tels programmes en interne. Enfin, les organisations partenaires et les prestataires de services ont souligné la nécessité de se promouvoir mutuellement en tant que « champions » afin de favoriser une confiance mutuelle approfondie et des relations bénéfiques à leurs objectifs communs.

### *Approche ciblée*

Les organisations partenaires ont souligné l'importance d'utiliser une approche ciblée dans la prestation des services. Par exemple, plusieurs partenaires ont indiqué que pour développer un programme de développement des compétences réussi, une organisation doit tenir compte des « histoires et parcours » des participants. Les organisations



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

partenaires estimaient que les participants qui se sentaient plus connectés au prestataire de services avaient plus réussi le programme. Par exemple, de nombreux prestataires et partenaires ont déclaré que lorsqu'ils adoptent une approche ciblée axée sur le parcours unique des participants, de nombreux participants revenaient au programme pour soutenir d'autres participants en tant que mentors ou bénévoles dans le programme.

### **Conclusion et recommandations**

Les personnes immigrantes prennent généralement la décision de migrer vers un nouveau pays en partant du principe que le pays d'accueil valorise leurs compétences et leurs expériences antérieures. Cependant, elles se heurtent souvent à des obstacles tels que la discrimination, les politiques obstructives, les préjugés sociaux, les réglementations strictes de l'industrie et les cultures et normes de travail étrangères, etc. Ces obstacles les empêchent de participer au marché du travail de leur pays d'accueil, contribuant ainsi à créer un écart de compétences. Autrement dit, les compétences et les expériences des personnes immigrantes ne correspondent souvent pas à ce que recherchent les employeurs (pour diverses raisons). Comme le souligne cet article, les prestataires de services et les employeurs doivent jouer un rôle clé pour aider les personnes immigrantes à développer les compétences appropriées afin de combler cet écart de compétences. Ce faisant, l'économie dans son ensemble bénéficie de l'introduction d'un grand nombre de candidats qualifiés sur le marché du travail.

Sur la base de notre analyse de la littérature ainsi que des études de cas sélectionnées, les programmes de développement des compétences pour les personnes immigrantes devraient adopter une approche ciblée, sensible aux différences culturelles et soigneusement articulée, ancrée dans les principes d'équité et d'inclusion. Cela aidera les praticiens à identifier et à aborder les biais potentiels ou les obstacles systémiques au sein de leurs organisations et de leurs offres de services.

De plus, il est nécessaire que les prestataires de services se concentrent sur des voies alternatives d'intégration professionnelle pour les personnes immigrantes. Actuellement, seuls 5 % des prestataires de services proposent des programmes ciblant les personnes immigrantes intéressées par la voie entrepreneuriale d'intégration économique. Cela permet aux prestataires de services l'opportunité d'élargir la portée de leurs offres de développement des compétences pour inclure le développement des compétences entrepreneuriales. Comme le démontrent les études de cas présentées dans cet article, ces



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

programmes peuvent être très efficaces pour aider les personnes immigrantes à créer leur propre entreprise. Cependant, même si elles ne parviennent pas à le faire, bon nombre de compétences entrepreneuriales qu'elles développent dans ces programmes sont transférables à des environnements d'emploi traditionnels. De plus, les compétences linguistiques et la compétence culturelle sont également développées dans de tels programmes, car ce sont des compétences générales. Toutefois, comme le souligne notre revue de littérature, le manque de ces compétences peut souvent constituer un obstacle à la participation à la population active.

Notre analyse a également souligné la nécessité d'une collaboration et de partenariats verticaux et horizontaux. Les prestataires de services de développement des compétences et les employeurs doivent être en étroite collaboration pour que les programmes de développement réussissent et que les employeurs en bénéficient au maximum. De plus, les gouvernements doivent prendre conscience de l'existence de politiques et de réglementations restrictives qui constituent des obstacles à l'intégration de la main-d'œuvre.

### **Limitations et orientations futures**

Cet article présente une revue de la littérature ainsi qu'une analyse de programmes. La principale limitation de l'étude réside dans le fait que l'échantillon se limite à seulement trois programmes de développement des compétences. Bien que ces programmes aient servi à des centaines de participants, il ne s'agit toujours que de trois programmes, qui étaient gérés par la même organisation. Cela signifie que certaines meilleures pratiques mises en place dans d'autres organisations ont peut-être été négligées. Bien que cela ne diminue pas l'importance des résultats, cela souligne la nécessité de continuer à évaluer de tels programmes dans l'ensemble de l'industrie.

De plus, les programmes analysés dans cette étude se concentrent tous sur le développement des compétences entrepreneuriales. Cela a été fait dans le but d'évaluer la viabilité du développement des compétences entrepreneuriales en tant que voie alternative d'intégration des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Cependant, il serait également utile dans une étude future de pouvoir comparer directement l'efficacité de tels programmes par rapport aux programmes traditionnels de développement des compétences.



### Références

- Adsera, A. et Chiswick, B. R. (2007). Are there gender and country of origin differences in immigrant labor market outcomes across European destinations? *Journal of Population Economics*, 20(3), 495–526. [http://refhub.elsevier.com/S0147-1767\(21\)00173-5/sbref2](http://refhub.elsevier.com/S0147-1767(21)00173-5/sbref2)
- Arthur, N. et Flynn, S. (2011). Career development influences of international students who pursue permanent immigration to Canada. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 11(3), 221–237. [http://refhub.elsevier.com/S0147-1767\(21\)00173-5/sbref14](http://refhub.elsevier.com/S0147-1767(21)00173-5/sbref14)
- Canada Jobs (2022, 18 janvier). Canada labour shortages lead employers to boost immigrant wages. SkilledWorker. <https://www.skilledworker.com/canada-labour-shortages-lead-employers-to-boost-immigrant-wages/>
- Cheung, S. Y. et Phillimore, J. (2017). Gender and refugee integration: a quantitative analysis of integration and social policy outcomes. *Journal of Social Policy*, 46(2), 211–230. [http://refhub.elsevier.com/S0147-1767\(21\)00173-5/sbref44](http://refhub.elsevier.com/S0147-1767(21)00173-5/sbref44)
- Cukier, W., Gagnon, S., Mae, L. L., Hannan, C. et Amato, S. (2014). A [Critical] Ecological Model to Enabling Change: Promoting Diversity and Inclusion. Dans *Getting Things Done* (vol. 2, p. 245-275). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-6072\(2013\)0000002017](https://doi.org/10.1108/S2046-6072(2013)0000002017)
- Cukier, W., Hodson, J. et Omar, A. (2015). “Soft” skills are hard: A review of the literature. [https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015\\_SoftSkills\\_FullReport.pdf](https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015_SoftSkills_FullReport.pdf)
- Cukier, W., Mo, G. Y., Hassannezhad-Chavoushi, Z., Borova, B. et Osten, V. (2022). *State of women entrepreneurship in Canada - 2022*. [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2022/03/WEKH\\_State\\_of\\_Womens\\_Entrepreneurship\\_in\\_Canada\\_2022.pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2022/03/WEKH_State_of_Womens_Entrepreneurship_in_Canada_2022.pdf)
- Dlabajová, M. (2015, 29 septembre). *Bridging the skills gap with entrepreneurship education*. European Entrepreneurship Education NETwork. <http://www.ee-hub.eu/consortium-media/blog/352-national-policy-framework/25-bridging-the-skills-gap-with-entrepreneurship-education.html>



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- El-Assal, K. (2022, 15 février). *Canada increases target to 432,000 immigrants in 2022 under Immigration Levels Plan 2022-2024*. CIC News. <https://www.cicnews.com/author/kareem#gs.yrwb60>
- Firang, D. et Mensah, J. (2022). Exploring the Effects of the COVID-19 Pandemic on International Students and Universities in Canada. *Journal of International Students*, 12(1), 1-18. <https://ojed.org/index.php/jis/article/view/2881>
- Fong, K. H. et Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12048>
- García-Serrano, C. et Hernanz, V. (2022). US and them: Job quality differences between natives and immigrants in Europe. *International Migration*, 61 (2), 154-178. <https://doi.org/10.1111/imig.12998>
- Gouvernement du Canada (2022, 7 avril). *Creating Good Middle Class Jobs*. <https://budget.gc.ca/2022/report-rapport/chap4-en.html>
- Griffith, A. (2017, 31 octobre). *Building a Mosaic: The Evolution of Canada's Approach to Immigrant Integration*. Migration Policy Institute. <https://www.migrationpolicy.org/article/building-mosaic-evolution-canadas-approach-immigrant-integration>
- Guo, S. (2009). Difference, Deficiency, and Devaluation: Non-recognition of Foreign Credentials for Immigrant Professionals in Canada. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 22. [https://www.researchgate.net/publication/254389426\\_Difference\\_Deficiency\\_and\\_Devaluation\\_Non-recognition\\_of\\_Foreign\\_Credentials\\_for\\_Immigrant\\_Professionals\\_in\\_Canada](https://www.researchgate.net/publication/254389426_Difference_Deficiency_and_Devaluation_Non-recognition_of_Foreign_Credentials_for_Immigrant_Professionals_in_Canada)
- Han, Y., Gulanowski, D. et Sears, G. J. (2022). International student graduates' workforce integration: A systematic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 86, 163-189. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176721001735>
- Immigration, Refugees and Citizenship Canada (2022, 14 février). *New immigration plan to fill labour market shortages and grow Canada's economy*. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2022/02/new-immigration-plan-to-fill-labour-market-shortages-and-grow-canadas-economy.html>



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Lindsay (2022, 24 janvier). *CERIC National Employer Survey Reveals Canadian Executives Struggling with Recruitment, Skill Gaps*. CERIC. <https://ceric.ca/2022/01/ceric-national-employer-survey-reveals-canadian-executives-struggling-with-recruitment-skills-gap/>
- McKinsey Global Institute (Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A. et Subramaniam, A.). (2018). *Skill shift: Automation and future of the workforce*. McKinsey & Company. Repéré sur <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce#>
- Morales, L. F., Bonilla-Mejía, L., Pulido, J., Flórez, L. A., Hermida, D., Pulido-Mahecha, K. L. et Lasso-Valderrama, F. (2022). Effects of the COVID-19 pandemic on the Colombian labour market: Disentangling the effect of sector-specific mobility restrictions. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 55, 308-357. [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9900/be\\_1129.pdf?sequence=14&is](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9900/be_1129.pdf?sequence=14&is)
- Nourpanah, S. (2019). Drive-by education: the role of vocational courses in the migration projects of foreign nurses in Canada. *Journal of International Migration and Integration*, 20(4), 995–1011. [http://refhub.elsevier.com/S0147-1767\(21\)00173-5/sbref140](http://refhub.elsevier.com/S0147-1767(21)00173-5/sbref140)
- Palameta, B., Nguyen, C., Lee, W., Que, H. et Gyarmati, D. (2021, Mai). Research report to support the launch of Skills for Success: Structure, evidence, and recommendations: Final report. *The Social Research and Demonstration Corporation*. <https://www.srdc.org/media/553148/sfs-srdc-final-report-en.pdf>
- Reeve, I. (2022). *To fully benefit from immigration, we need to boost newcomer supports*. The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-to-fully-benefit-from-immigration-we-need-to-boost-newcomer-supports/>
- Salti, S. (2021). *The impact of Together Project Welcome Groups on government-assisted refugee social capital*. MakeWay. <https://www.togetherproject.ca/wp-content/uploads/2022/02/FINAL-September-2021-TOGETHER-PROJECT-SOCIAL-CAPITAL-STUDY-REPORT-2.pdf>
- Statista (2022). *Immigration In Canada: Statistics and facts*. [https://www.statista.com/topics/2917/immigration-in-canada/#topicHeader\\_wrapper](https://www.statista.com/topics/2917/immigration-in-canada/#topicHeader_wrapper)



## REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

- Statistics Canada (2017). Immigration and ethnocultural diversity: Key results from the 2016 Census. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025b-eng.htm?indid=14428-4&indgeo=0>
- Statistics Canada (2022). Immigrants and Non-permanent residents statistics. [https://www.statcan.gc.ca/en/subjects-start/immigration\\_and\\_ethnocultural\\_diversity/immigrants\\_and\\_nonpermanent\\_residents](https://www.statcan.gc.ca/en/subjects-start/immigration_and_ethnocultural_diversity/immigrants_and_nonpermanent_residents)
- Statistics Canada (2022). *Labour Force Characteristics of Immigrants by educational attainment*. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=141000870\\_1&pickMembers%5B0%5D=2.6&pickMembers%5B1%5D=4.6&pickMembers%5B2%5D=5.1&pickMembers%5B3%5D=6.2&cubeTimeFrame.startYear=2021&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=20210101%2C20210101](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=141000870_1&pickMembers%5B0%5D=2.6&pickMembers%5B1%5D=4.6&pickMembers%5B2%5D=5.1&pickMembers%5B3%5D=6.2&cubeTimeFrame.startYear=2021&cubeTimeFrame.endYear=2021&referencePeriods=20210101%2C20210101)
- Tran, L. T. et Vu, T. T. P. (2016). 'I'm not like that, why treat me the same way?' The impact of stereotyping international students on their learning, employability, and connectedness with the workplace. *The Australian Educational Researcher*, 43(2), 203–220. [http://refhub.elsevier.com/S0147-1767\(21\)00173-5/sbref189](http://refhub.elsevier.com/S0147-1767(21)00173-5/sbref189)
- Urban, M. C. et Johal, S. (2020). *Understanding the future of skills: Trends and global policy responses*. Ottawa, Ont.: Public Policy Forum. Repéré sur <https://ppforum.ca/wpcontent/uploads/2020/01/UnderstandingTheFutureOfSkills-PPF-JAN2020-EN.pdf>
- Wall, T., Tran, L. T. et Soejatminah, S. (2018). Inequalities and agencies in workplace learning experiences: International student perspectives. *Vocations and Learning*, 10(2), 141–156. [http://refhub.elsevier.com/S0147-1767\(21\)00173-5/sbref192](http://refhub.elsevier.com/S0147-1767(21)00173-5/sbref192)
- Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. [http://www.linqed.net/media/15871/COPCultivating\\_Communities\\_of\\_Practice7Principles.pdf](http://www.linqed.net/media/15871/COPCultivating_Communities_of_Practice7Principles.pdf)
- Yip, K. (2011). *Exploring barriers to knowledge sharing: A case study of a virtual community of practice in a Swedish multinational corporation*. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:457132>



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Yssaad, L. et Fields, A. (2018). *The Canadian immigrant labor market: Recent trends from 2006 to 2017*. Statistics Canada.