



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Développement de carrière pour les professionnels immigrés (DCPI)



**PARTENAIRES**

Toronto Region  
Immigrant Employment  
Council (TRIEC)



**EMPLACEMENTS**

Ontario



**FONDS VERSÉS**

1,119,323 \$



**PUBLIÉ**

Mai 2025



**COLLABORATEUR**

Steven Tobin et  
Oluwafunmilayo Asolo

## Sommaire

Le programme Développement de carrière pour les professionnels immigrés (DCPI), lancé à Toronto, visait à remédier au sous-emploi important de professionnelles immigrantes et professionnels immigrants qualifiés dans la région du Grand Toronto et au-delà. Ce sous-emploi limite non seulement la progression de carrière et le potentiel de revenus individuels, mais a également un impact significatif sur l'économie dans son ensemble.

Le DCPI, y compris sa deuxième version (DCPI 2.0) et sa troisième version (DCPI pour les PME), visait à éliminer les lacunes et les obstacles auxquels les immigrantes et immigrants sont souvent confrontés lorsque leur progression de carrière les amène à travailler avec du personnel et des gestionnaires issus de l'immigration et leurs organisations pour apporter des changements à plusieurs niveaux.

Afin d'améliorer la viabilité du programme et ses résultats, le programme DCPI 2.0 comprenait également un volet de formation des formateurs (T3) qui préparait les participantes et participants à offrir le programme de manière indépendante.

Dans l'ensemble, 100 % des participantes et participants ont déclaré avoir adopté de nouvelles mesures en fonction de ce qu'ils avaient appris pendant le programme. Dans les trois mois qui ont suivi le programme DCPI, les nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants participant au programme ont eu accès à de nouvelles possibilités de perfectionnement professionnel et les gestionnaires ont déclaré se sentir mieux préparés à soutenir les personnes nouvellement arrivées membres de leur équipe.

L'importance du projet réside dans son approche globale visant à favoriser le changement systémique au sein des organisations, à aider les professionnelles immigrantes et professionnels immigrants à améliorer leurs compétences et leurs connaissances en matière d'avancement professionnel, et à doter les gestionnaires des compétences nécessaires pour soutenir des équipes diversifiées. Cela a permis d'accroître la capacité des immigrantes et immigrants ayant participé à naviguer dans l'avancement professionnel et à accéder aux possibilités d'avancement. Ces efforts sont cruciaux pour les responsables de politiques et les spécialistes qui se concentrent sur l'intégration de la main-d'œuvre et les stratégies de diversité, d'équité et d'inclusion. Les perspectives du DCPI soulignent l'importance de mobiliser plusieurs niveaux organisationnels pour favoriser des pratiques inclusives, démontrant ainsi un modèle solide qui peut être reproduit dans tous les secteurs pour mieux utiliser les compétences des professionnels immigrants dans l'économie canadienne.

### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Dans l'année qui a suivi le premier programme DCPI, les participants membres de l'équipe des personnes nouvellement arrivées ont progressé dans leur carrière.
- 2 Les gestionnaires qui ont participé au programme DCPI 2.0 ont déclaré se sentir mieux préparés à soutenir les personnes nouvellement arrivées membres de leur équipe.
- 3 En travaillant avec les PME, les personnes nouvellement arrivées membres de l'équipe ont déclaré avoir une meilleure compréhension des attentes liées à l'avancement professionnel au sein de leur organisation, et les gestionnaires ont déclaré communiquer de manière plus ouverte avec les membres de l'équipe au sujet de leur progression de carrière.

## ► L'enjeu

Le Canada est confronté depuis longtemps à un problème de sous-emploi des professionnelles et professionnels issus de l'immigration. Bien qu'ils possèdent un niveau de scolarité élevé et une expérience pertinente, plusieurs se retrouvent dans des emplois qui ne correspondent pas à leurs qualifications ou qui n'utilisent pas pleinement leurs compétences. De plus, ces personnes ont de la difficulté à s'y retrouver dans les pratiques internes du milieu de travail en ce qui concerne les possibilités et les programmes de perfectionnement, ainsi que dans les pratiques informelles en matière d'avancement en milieu de travail. Les obstacles à l'avancement professionnel des immigrantes et immigrants touchent non seulement l'individu, mais aussi les entreprises, la productivité et l'économie en général.

Des recherches indiquent que la réduction des écarts salariaux et d'emploi entre les immigrantes et les immigrants et les travailleuses et travailleurs nés au Canada pourraient ajouter environ 50 milliards de dollars au PIB du Canada.

Historiquement, la réponse au sous-emploi s'est principalement concentrée sur la transition des immigrantes et immigrants du chômage à l'emploi, négligeant souvent les questions liées à l'avancement professionnel et à la qualité de l'emploi par rapport à leurs compétences. En effet, les programmes se sont généralement concentrés sur l'emploi initial plutôt que sur l'avancement professionnel, laissant de nombreuses personnes immigrantes qualifiées dans des emplois bien en deçà de leurs compétences et de leurs habiletés. Ces efforts n'ont généralement pas réussi à faciliter la transition des immigrantes et immigrants sous-employés vers des postes qui correspondent à leurs compétences et à leur niveau d'expérience.

L'absence de programmes efficaces répondant à ces besoins particuliers souligne l'importance de mettre à l'essai des stratégies nouvelles et novatrices qui peuvent combler cet écart plus efficacement.



## Ce que nous examinons

Dans le cadre de ce projet, le TRIEC a travaillé avec des entreprises partenaires et des spécialistes issus de l'immigration qualifiés pour répondre à plusieurs questions cruciales :

- Comment peut-on aider les immigrantes et immigrants qualifiés sous-employés à faire progresser leur carrière en fonction de leurs compétences et de leur expérience ?
- Quelles stratégies peut-on employer pour aider les entreprises à reconnaître et à utiliser le plein potentiel des talents immigrants au sein de leur organisation ?

Le projet a été conçu pour mobiliser les propriétaires d'entreprises de taille moyenne et grande de divers secteurs, afin de créer des milieux de travail inclusifs qui favorisent l'avancement professionnel des immigrantes et immigrants qualifiés.

Les objectifs du projet étaient d'améliorer les résultats de progression de carrière et de perfectionner les pratiques de gestion des talents au sein des organisations qui les emploient. Cette approche globale a été mise à l'essai au moyen d'une série d'interventions, notamment des séances d'apprentissage et des ateliers destinés aux gestionnaires et aux employés et employées issus de l'immigration, ce qui a permis d'accroître les compétences et les connaissances ainsi que de réseauter. Le groupe démographique cible de ce projet était constitué d'immigrantes professionnelles et d'immigrants professionnels qualifiés, qui se sont identifiés comme sous-employés dans leurs secteurs respectifs ou qui occupaient des postes subalternes, et qui ont reconnu la nécessité d'un soutien supplémentaire pour naviguer dans leur avancement, aux côtés de gestionnaires qui influencent directement les possibilités d'avancement professionnel au sein de leur organisation. Le projet comprenait également des interventions auprès des RH et de la haute direction pour influencer le changement au niveau organisationnel.

Le projet a eu recours à une approche en plusieurs phases. Au départ, l'équipe de projet a effectué des évaluations des besoins auprès des entreprises afin de cerner les lacunes en matière de compétences et les points à améliorer dans les pratiques de gestion des talents. Au cours des deux premières itérations (DCPI et DCPI 2.0), le programme a été adapté à des organisations spécifiques et offert à leur personnel. Les immigrantes et immigrants qualifiés membres de l'équipe ont participé à des ateliers afin d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences pour naviguer dans leur avancement au sein de leur organisation. Parallèlement, les gestionnaires ont participé à des séances de formation pour améliorer leurs compétences en leadership inclusif, afin de s'assurer de pouvoir soutenir efficacement leurs équipes diversifiées dans leur avancement professionnel.

À sa troisième itération, le programme DCPI a été modifié pour les petites et moyennes entreprises et condensé en quatre séances afin de devenir moins chronophage et plus accessible. De juin à septembre 2024, le TRIEC a offert cette version du DCPI à deux entreprises de taille moyenne.

Grâce à des séances virtuelles, au cours de la même séance, les nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants ainsi que les gestionnaires ont amélioré leurs compétences et leurs connaissances pour faire progresser leur carrière au Canada et soutenir les personnes nouvellement arrivées membres de l'équipe, en matière de compétence interculturelle et sur les processus d'embauche formels et informels.

Tout au long de chaque itération du projet, l'équipe du programme DCPI a également expérimenté diverses interventions auprès des ressources humaines et des cadres supérieurs des entreprises. Cela inclut des entretiens de départ, un rapport final présentant des données sur les écarts de carrière des personnes immigrantes et des recommandations pour y remédier, ainsi qu'une discussion animée avec les cadres sur leur engagement en faveur du changement en matière d'inclusion.

## **Ce que nous apprenons**

Le premier programme DCPI a fait état d'un taux de satisfaction de 100 %, l'ensemble des personnes participantes ayant noté une augmentation des connaissances et des idées exploitables. Bon nombre des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants ayant participé en ont profité directement, obtenant des promotions, des augmentations de salaire et des occasions d'assumer de nouveaux rôles.

Non seulement le DCPI 2.0 a maintenu des taux de satisfaction élevés par rapport au programme initial du DCPI, mais il a également offert des possibilités de perfectionnement professionnel immédiates aux personnes nouvellement arrivées. Par exemple, dans les trois mois suivants la fin du programme, les nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants se sont vu offrir de nouvelles possibilités de perfectionnement professionnel, comme des projets de grande envergure et de nouvelles affectations. Avec l'introduction du volet de formation des formatrices et des formateurs, toutes les entreprises ont exprimé leur intention de poursuivre le programme DCPI de manière indépendante d'ici 2024, démontrant ainsi leur engagement envers la durabilité.

Les taux de satisfaction du DCPI pour les PME sont équivalents à ceux du DCPI 2.0. La plupart des nouvelles arrivantes et des nouveaux arrivants ont amélioré leurs connaissances (94 %), et les gestionnaires ont amélioré leur préparation à soutenir les nouvelles arrivantes et les nouveaux arrivants après le programme. De plus, toutes les réponses des nouvelles arrivantes et des nouveaux arrivants au sondage indiquaient qu'ils ont augmenté leur confiance dans l'avancement de leur carrière trois mois après avoir terminé le programme.

### **Avancement de carrière**

Les participantes et participants immigrants ont relevé des différences significatives dans les processus d'avancement professionnel dans leur milieu de travail actuel par rapport à leurs expériences antérieures, à l'étranger ou au Canada. Le programme a mis en lumière les attentes de leurs organisations actuelles, leur a permis de se positionner plus efficacement au sein de leurs organisations actuelles et leur a donné les outils pour naviguer et progresser plus efficacement dans leurs milieux de travail.

### **Perspectives de gestion**

Les gestionnaires ont appris l'importance de conversations transparentes sur les objectifs de carrière, lesquelles étaient auparavant négligées ou sous-évaluées. Ils et elles ont également fait état d'une nouvelle prise de conscience de l'incidence des différences culturelles sur ces conversations et de l'importance de poser des questions et de ne pas présumer de l'indifférence si les membres de l'équipe ne s'expriment pas directement sur leurs objectifs. Ces prises de conscience, ainsi que les connaissances sur la façon dont les pratiques d'avancement peuvent différer considérablement autour du monde, ont aidé les gestionnaires à mieux comprendre et à soutenir les employées et employés issus de l'immigration, favorisant ainsi un environnement plus inclusif et un milieu de travail productif.

### **Impacts organisationnels**

Quatre des cinq entreprises partenaires du projet ont mis en œuvre des changements organisationnels fondés sur les enseignements et les recommandations dans l'année suivant la fin du projet. Compte tenu de l'intérêt des entreprises à poursuivre le programme au-delà du soutien, l'introduction du volet de formation des formatrices et formateurs a permis aux participantes et participants d'acquérir les connaissances nécessaires pour animer les futures sessions de manière indépendante, ce qui a renforcé la durabilité du programme.

## **Pertinence pour les PME**

Étant donné la satisfaction des participantes et participants, leur participation au programme et les résultats d'apprentissage indiquant qu'ils ont amélioré leurs connaissances et pris des mesures après le programme, le programme DCPI pour les PME était pertinent pour les PME de la région du Grand Toronto.

## ★ **Pourquoi c'est important**

Les connaissances acquises dans le cadre de cette initiative soulignent le rôle essentiel du perfectionnement professionnel ciblé et des changements organisationnels systémiques pour le soutien de l'avancement professionnel des immigrantes et immigrants par les gestionnaires et les entreprises. Ces résultats sont essentiels pour les responsables de politiques, les chefs et cheffes d'entreprises et les spécialistes qui se concentrent sur l'intégration de la main-d'œuvre et les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

L'une des principales leçons est l'efficacité de mobiliser plusieurs niveaux d'une organisation pour favoriser des pratiques inclusives. Cette approche profite non seulement aux employées et employés issus de l'immigration ciblés, mais renforce également la compétence interculturelle de leurs gestionnaires et cadres supérieurs. Le personnel a plus de chances de réussir si le système et les mesures de soutien sont plus inclusifs et si le fardeau n'incombe pas seulement à l'individu. Un tel engagement exhaustif peut servir de modèle à d'autres secteurs qui cherchent à améliorer leurs résultats grâce à une main-d'œuvre diversifiée.

Le projet a également souligné l'importance des partenariats stratégiques pour accroître l'incidence. En collaborant avec des organisations qui s'engagent à créer des milieux de travail plus inclusifs et efficaces, l'initiative a pu étendre sa portée et accroître sa crédibilité au sein du milieu des affaires et des PME.



### **État des compétences : Ce qui fonctionne pour l'intégration des personnes nouvellement arrivées**

Des initiatives propres à l'industrie et dirigées par les employeurs ont permis d'accélérer et d'améliorer les perspectives d'emploi des personnes nouvellement arrivées. L'approche collaborative consistant à mobiliser directement les employeurs a amélioré la pertinence de la formation et du programme d'études offerts et a facilité les liens entre les employeurs et les personnes nouvellement arrivées après la formation.

[Lire le rapport](#)

L'initiative a mis l'accent sur la création de voies d'avancement professionnel pour les immigrantes et immigrants, et cela comble une lacune importante de nombreuses stratégies de développement de la main-d'œuvre, qui se concentrent souvent uniquement sur l'emploi initial. Une approche plus vaste qui englobe l'avancement professionnel est essentielle pour utiliser pleinement les compétences des spécialistes provenant de l'immigration et l'appariement des compétences.

## ► Prochaines étapes

TRIEC continue d'offrir [le programme DCPI](#). En septembre 2025, l'organisme a lancé [LIFT](#), un programme de perfectionnement en leadership et de services-conseils qui s'appuie sur le succès de DCPI afin de soutenir à la fois les employés immigrants et leurs gestionnaires.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

### Comment Citer Ce Rapport

Asolo, O et Tobin, S. (2024). Rapport de perspectives — Développement de carrière pour les professionnels immigrés 2.0 : Intégrer et maintenir le succès, Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/triec/>

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Développement de carrière pour les professionnels immigrés (DCPI) est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Compétences futures