PRIVILÉGIER L'INNOVATION POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DES IMMIGRANTS

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

Face à la baisse du taux de natalité et au vieillissement de la population, le Canada a un besoin croissant de jeunes travailleurs qualifiés pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre. L'emploi de travailleurs immigrants hautement qualifiés est une voie potentielle pour résoudre ce problème. Cependant, selon Statistique Canada (2019), les immigrants et les personnes racisées, bien qu'ils soient des travailleurs qualifiés, ont des taux de chômage parmi les plus élevés. Ce décalage entre la présence de travailleurs qualifiés et un fort taux de chômage – également connu sous le nom de déficit de compétences – représente une force de frappe sous-utilisée. De nombreuses études ont fourni des preuves solides que les causes des problèmes de chômage et de sous-emploi se trouvent dans les divers obstacles auxquels ces groupes méritant l'équité sont confrontés, notamment la discrimination systémique et individuelle de la part des employeurs, la non-reconnaissance et la dévaluation des titres de compétences et de l'expérience professionnelle obtenus à l'extérieur du Canada, ainsi que le manque de familiarité des immigrants avec la culture professionnelle canadienne et le manque de réseaux sociaux (Ng et Gagnon, 2020 ; Guo, 2009 ; Kaushik et Drolet, 2018). Les obstacles existent à plusieurs niveaux – souvent, l'expérience et l'éducation internationales, bien qu'importantes pour l'entrée au Canada – ne sont pas reconnues sur le marché du travail canadien. Même lorsque les immigrants possèdent les qualifications reconnues, ceux dont le nom de famille a une consonance « étrangère » ont moins de chances d'être convoqués à des entretiens que ceux dont le nom a une consonance anglo-saxonne (Banerjee *et al.*, 2017).

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

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

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

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

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

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

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

ADOPTER UNE APPROCHE ENTREPRENEURIALE POUR SOUTENIR L'INNOVATION

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

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

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

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

Alors que les partenariats public-privé sont de plus en plus souvent formés pour optimiser la prestation de services, l'engagement du secteur privé dans la prestation de services d'établissement a été limité jusqu'à présent, même si les prestataires de services et les employeurs ont tout à gagner d'une collaboration (Drolet *x*., 2014). Les données suggèrent que les employeurs comprennent et acceptent l'analyse de rentabilité de l'embauche d'immigrants et considèrent le recrutement d'immigrants comme étant essentiel à la croissance de leur entreprise (IECBC, 2012). Les programmes qui sollicitent les employeurs dès le départ, comme les initiatives d'apprentissage intégré au travail, peuvent être mis à profit pour faciliter et établir des relations entre les organismes d'établissement et le secteur privé.

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

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

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

FIGURE 1. APPROCHE ENTREPRENEURIALE VS APPROCHE BUREAUCRATIQUE TRADITIONNELLE

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

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

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

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

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

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

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

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

INVESTIR À LA SOURCE

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

CONCLUSION

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

RÉFÉRENCES

Auditor General of Ontario. (2017). Annual report 2017: Section 3.13: Settlement and integration services for newcomers. The Government of Ontario. https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arbyyear/ar2017.html

Auditor General of Ontario. (2019). Annual report 2019: Follow-up report on audit recommendations. Section 1.13. Settlement and integration services for newcomers. https://www.auditor.on.ca/en/content/annualreports/arbyyear/ar2019.html#volume4

Banerjee, R., Reitz, J. G., & Oreopoulos, P. (2017). *Do large employers treat racial minorities more fairly? A new analysis of Canadian field experiment data.* R. F. Harney Professorship and Program in Ethnic, Immigration and Pluralism Studies, Munk School of Global Affairs, University of Toronto.

Boyd, M. & Cao, X. (2009). Immigrant language proficiency, earnings, and language policies. Canadian Studies in Population, 36 (1–2), 63. https://doi.org/10.25336/P6NP62

Canadian Immigrant Settlement Sector Alliance (CISSA). (2012). Study of innovative and promising practices within the immigrant settlement sector. http://www.cissa-acsei.org/cissa-acsei-publications/

Cukier, W. (2016). Creating a culture of innovation in the public sector. https://www.linkedin.com/pulse/creating-culture-innovation-public-sector-wendy-cukier-1

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

Deutsch, W. (2020). The network is an entrepreneur's best asset. Chicago Booth Review. https://review.chicagobooth.edu/entrepreneurship/2020/article/network-entrepreneur-s-best-asset

Diversity Institute & Region of Peel. (2009). Peel immigration labour market survey. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/PeelReport_2010.pdf

Drolet, J., Sampson, T., Burstein, M., Smith, B., Gredling, A. & Romana Pasca, R. (2014). *The role of employers in bridging newcomers' absorption and integration in the Canadian labour market: A knowledge synthesis project.* Pathways to Prosperity Canada.

Government of Canada. (2020). Government of Canada announces plan to support economic recovery through immigration. https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/2020/10/government-of-canada-announces-plan-to-support-economic-recovery-through-immigration.html

Grenier, G., & Xue, L. (2011). Canadian immigrants' access to a first job in their intended occupation. *Journal of International Migration and Integration, 12*(3), 275–303. https://doi.org/10.1007/s12134-010-0159-z

Guo, S. (2009). Difference, Deficiency, and Devaluation: Non-recognition of Foreign Credentials for Immigrant Professionals in Canada. *The Canadian Journal for the Study of Adult Education, 22*(1), 37–52.

Hamilton, L. K., Veronis, L. & Walton-Roberts, M. (2020). *A national project: Syrian refugee resettlement in Canada*. McGill-Queen's University Press.

Harrington, S., Cukier, W., Patterson, M. & McCallum, K. (2020). Technology-enabled innovations in the skills and employment system. Public Policy Forum, Diversity Institute, and Future Skills Centre. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/TechnologyEnabledInnovation-EN.pdf

Immigrant Employment Council of British Columbia (IECBC). (2012). BC employer consultation report: Recruiting and retaining immigrant talent. https://iecbc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2012-BC-Employer-Consultation-Report.pdf

Immigration, Refugees and Citizenship Canada. (2010). Evaluation of the Language Instruction for Newcomers to Canada (LINC) program. https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/english/resources/evaluation/linc/2010/linc-eval.pdf

Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC). (2017). Evaluation of the settlement program. Evaluation Division. https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/reports-statistics/evaluations/settlement-program.html

Kaushik, V., & Drolet, J. (2018). Settlement and integration needs of skilled immigrants in Canada. *Social Sciences* (Basel), 7(5), 76. https://doi.org/10.3390/socsci7050076

Lambert, M. E. (2017). Canadian response to the "boat people" refugee crisis. https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/canadian-response-to-boat-people-refugee-crisis

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

Ontario Society of Professional Engineers (OSPE). (2015). Crisis in Ontario's engineering labour market: Underemployment among Ontario's engineering-degree holders. Ontario Society of Professional Engineers. https://www.ospe.on.ca/public/documents/advocacy/2015-crisis-in-engineering-labour-market.pdf

Sattler, P., Peters, J., Bourgeault, I. L., Esses, V., Neiterman, E., Dever, E., Gropper, R., Nielsen, C. & Kelland, J. (2015). Multiple Case Study Evaluation of Postsecondary Bridging Programs for Internationally Educated Health Professionals (pp. 1–34). The Higher Education Quality Council of Ontario Multiple Case Study Evaluation of Postsecondary Bridging Programs for Internationally Educated Health Professionals. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario.

Statistics Canada. (2019). 2016 Census of Population. Statistics Canada Catalogue 98-400-X2016286. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-eng.cfm?TABID=2&Lang=E&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=1341679&GK=0&GRP=1&PID=110692&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2017&THEME=124&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0

Statistics Canada. (2017). Census Profile. 2016 Census. Statistics Canada Catalogue No. 98-316-X2016001. Ottawa. https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=E

Urban, M.C. (2018). Abandoning silos: How innovative governments are collaborating horizontally to solve complex problems. https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/178_abandoning_silos.pdf

TDSB. (2017). Enhancing Equity Task Force: Report and Recommendations. *TDSB*. https://www.tdsb.on.ca/Leadership/Boardroom/Agenda-Minutes/Type/A?Folder=Agenda%2F20200610(1)&Filename=6.3.pdf

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