



**Future
Skills
Centre**

Centre des
**Compétences
futures**

Présenté par

Signal49
RECHERCHE

Le Balado du Centre des Compétences futures

Saison 6, épisode 6

Inclusion et innovation en matière de main-d'œuvre : promouvoir l'équité et l'égalité des chances

Dans cet épisode du balado des Compétences futures, nous nous penchons sur l'inclusion en milieu de travail, en examinant les obstacles persistants auxquels sont confrontés les groupes sous-représentés ainsi que les approches novatrices qui contribuent à créer des parcours professionnels plus équitables. L'animateur Jeremy Strachan reçoit Golnaz Golnaraghi, fondatrice d'Accelerate Her Future, qui présente les conclusions d'une récente étude du Centre des Compétences futures sur les défis systémiques auxquels font face les femmes racisées et les femmes autochtones dans leur progression vers des postes de direction, ainsi que les mesures que les organisations peuvent prendre pour éliminer ces obstacles. Nous entendons ensuite Agapi Gessesse, cheffe de la direction de la Coalition of Innovation Leaders Advancing Respect (CILAR), qui parle des façons dont l'intelligence artificielle et les technologies émergentes peuvent être mises à profit pour créer des possibilités plus inclusives sur le marché du travail pour les jeunes Noirs. Enfin, Peter Wilkins, professeur au Douglas College, présente « Reboot Plus », une initiative financée par le Centre des Compétences futures qui vient en aide aux jeunes en situation de vulnérabilité grâce à un modèle axé sur l'espoir, conçu pour les aider à s'orienter dans leurs études et à réussir leur transition vers des carrières enrichissantes. Le balado met ainsi en lumière des stratégies concrètes et des idées audacieuses visant à créer des milieux de travail plus inclusifs et à libérer tout le potentiel des talents diversifiés du Canada.

Invités

Golnaz Golnaraghi, fondatrice d'Accelerate Her Future

Agapi Gessesse, cheffe de la direction, Coalition of Innovation Leaders Advancing Respect (CILAR)

Peter Wilkins, professeur au Douglas College

Animateur

Jeremy Strachan, gestionnaire, Éducation et compétences, Signal49 Recherche

Liens

Page d'accueil du Centre des Compétences futures : <https://fsc-ccf.ca/fr/>

Page LinkedIn du Centre des Compétences futures : <https://www.linkedin.com/company/fsc-ccf/>

Page Bluesky du Centre des Compétences futures : <https://bsky.app/profile/fsc-ccf.bsky.social>

Page d'accueil de Signal49 Recherche : <https://www.signal49.ca/>

Page Facebook de Signal49 Recherche : <https://www.facebook.com/Signal49Research>

Page X de Signal49 Recherche : <https://x.com/S49Research>

Page d'accueil d'Accelerate Her Future : <https://accelerateherfuture.com/>

Développement de carrière et expériences des femmes noires, autochtones et racisées dans le milieu de travail canadien — Rapport de perspectives de projet : [anglais](#) | [français](#)

Page d'accueil du CEE Centre for Young Black Professionals : <https://ceetoronto.org/>

Page d'accueil de la Coalition of Innovation Leaders Advancing Respect (CILAR) : <https://www.cilar.ca/>

Imagine Canada (Rapport) — Portrait de l'adoption de l'intelligence artificielle par les organismes à but non lucratif canadiens : [anglais](#) | [français](#)

AI-Powered Futures (plateforme de CILAR) : <https://www.cilar.ca/ai-powered-futures>

Page d'accueil de Reboot Plus : <https://rebootplus.ca/>

Reboot Plus Expansion — Project Insights Report : [Anglais](#)

Transcription

Jeremy Strachan : Bienvenue à la sixième saison du Balado des Compétences futures présenté par le Centre des Compétences futures. Je m'appelle Jeremy Strachan et je suis gestionnaire, Éducation et compétences à Signal49 Recherche. Je serai votre animateur tout au long de la saison. Dans le Balado des Compétences futures, nous nous intéressons aux grands enjeux qui touchent les Canadiens en ce qui a trait aux compétences, à la formation et à la transformation constante du monde du travail. Depuis 2019, le Centre des Compétences futures est un fer de lance de la transformation de la main-d'œuvre canadienne. Il finance des solutions de formation innovantes, la recherche de pointe et des partenariats inclusifs afin que chaque personne dispose des compétences nécessaires pour s'épanouir dans une économie en pleine mutation.

Dans cet épisode, nous nous penchons sur l'un des principaux défis auxquels fait face le marché du travail canadien : bâtir une main-d'œuvre plus inclusive pour demain. Nous nous entretenons d'abord avec Golnaz Golnaraghi, fondatrice d'Accelerate Her Future, qui nous fait part des conclusions d'une récente étude soutenue par le Centre des Compétences futures portant sur les obstacles auxquels les femmes autochtones, noires et racisées continuent de se heurter dans leur progression vers des postes de direction. Nous entendons ensuite Agapi Gessesse, cheffe de la direction de la Coalition of Innovation Leaders Advancing Respect, ou CILAR, qui explique comment l'intelligence artificielle peut contribuer à créer des parcours plus inclusifs vers l'accès aux possibilités, et pourquoi la fracture numérique nécessitera une action coordonnée entre les divers secteurs. Enfin, nous discutons avec Peter Wilkins, professeur au Douglas College et créateur des programmes « Reboot » et « Reboot Plus », une initiative soutenue par le Centre des compétences futures qui aide les jeunes à renouer avec les études, la planification de carrière et un avenir porteur grâce à une approche axée sur l'espoir.

Alors que le Canada est confronté à des changements démographiques, à des bouleversements technologiques et à une demande croissante de compétences, les employeurs et les responsables de politiques s'intéressent de plus en plus à la manière de former la main-d'œuvre de demain. Or, renforcer la main-d'œuvre ne se résume pas à former davantage de personnes ou à enseigner des nouvelles compétences. Il s'agit également de comprendre qui a accès aux possibilités, qui progresse et qui risque d'être laissé pour compte.

Dans les milieux de travail, les collectivités et les établissements d'enseignement, on reconnaît de plus en plus que l'inclusion et l'équité font partie intégrante du développement de la main-d'œuvre. Elles y sont essentielles. Qu'il s'agisse de parcours de leadership ou de littératie numérique, ou encore d'aider les jeunes à traverser les étapes de leur passage à l'âge adulte, la création de possibilités nécessite des systèmes qui reconnaissent le talent, éliminent les obstacles et soutiennent les personnes tout au long de leur carrière.

Ma première invitée est Golnaz Golnaraghi, fondatrice d'Accelerate Her Future. Dans le cadre de ses travaux de recherche et par son engagement, Golnaz s'est penchée sur la manière dont les systèmes de développement de carrière façonnent les possibilités d'avancement des femmes autochtones, noires et racisées. Golnaz, bienvenue à ce balado.

Golnaz : C'est un grand plaisir pour moi, Jeremy. Merci.

Jeremy : Commençons par « Accelerate Her Future ». Parlez-nous de votre parcours et de ce qui vous a amenée à fonder cet organisme.

Golnaz : Mon parcours a vraiment commencé bien avant la création officielle d'Accelerate Her Future. Et je dirais que c'est ma propre histoire qui l'a véritablement façonné. Je suis une immigrante de première génération, une femme racisée originaire d'Iran. Ma famille a immigré au Canada au début des années 80, après la révolution, animée à la fois par l'espoir et, je dirais, par une profonde conviction que l'éducation était la voie vers la stabilité et l'appartenance. L'éducation revêtait une grande importance pour mes parents. J'ai donc suivi toutes les étapes que le système m'indiquait de suivre pour réussir : j'ai fait mes études ici, j'ai acquis des diplômes canadiens et j'ai obtenu mon MBA dans une école de gestion de premier plan. Et j'ai acquis de l'expérience de travail au Canada. J'ai travaillé dans des multinationales et j'ai également enseigné à titre de professeure au niveau supérieur. Et pourtant, malgré tout cela, j'ai rencontré des obstacles professionnels au cours de mon parcours.

Je dirais qu'un moment marquant pour moi, Jeremy, c'est quand, alors que j'étais professeure à l'université, j'ai été invitée à refondre, avec l'un de mes collègues, un cours sur le développement du leadership destiné aux étudiants de deuxième cycle. Grâce à la recherche et à l'analyse de l'efficacité du cours, nous avons pu obtenir une subvention gouvernementale assez importante pour approfondir l'étude du modèle et l'étendre à d'autres cours. Cette expérience m'a amenée aux États-Unis pour participer à un programme de perfectionnement du leadership destiné aux femmes. Ce dont je me souviens, c'est que j'avais vraiment l'impression qu'il ne répondait pas à mes besoins et ne correspondait pas aux difficultés que je rencontrais au travail dans mon propre parcours vers l'avancement professionnel. Et quand j'ai abordé la question, on m'a répondu : « Ça, c'est l'intersectionnalité. On n'en parle pas dans ce programme ». Et je me suis dit : « N'est-ce pas intéressant? » Sur le chemin du retour, je me souviens très bien avoir dit à l'un de mes collègues à quel point nous avons besoin d'une initiative destinée aux femmes dont les identités se recoupent, notamment en matière de genre, de race, de culture, etc. Et à ce moment-là, j'ai su que je devais créer quelque chose.

« Accelerate Her Future » est donc né de cette prise de conscience, en plus de mes recherches et de l'accompagnement de nombreux jeunes qui exprimaient le même sentiment. Ce qui a commencé par une activité d'écoute est ainsi devenu une organisation nationale qui repose aujourd'hui sur plusieurs piliers : la recherche, qui revêt une grande importance à nos yeux; des programmes destinés aux femmes; mais surtout, la transformation des systèmes, un travail dans le cadre duquel nous intervenons au sein de l'écosystème et auprès d'autres organisations. Ainsi, dès le départ, l'objectif n'était pas seulement d'aider les femmes à s'épanouir en milieu de travail, mais aussi de transformer le fonctionnement même de ces milieux.

Jeremy : On considère souvent les compétences comme la clé de l'accès aux possibilités. Mais vos recherches laissent entendre que les compétences s'inscrivent dans des systèmes qui déterminent quels sont ceux dont le potentiel est reconnu et ceux dont la carrière progresse. Pourquoi devrions-nous considérer l'évolution de carrière comme une question d'équité, et qu'est-ce que cela signifie pour la main-d'œuvre de demain?

Golnaz : Nous parlons de l'avenir du travail, Jeremy. La conversation porte souvent sur les compétences, n'est-ce pas? Le perfectionnement, la reconversion professionnelle, les titres de compétences, la littératie en matière d'IA sont tous des éléments importants. Il n'y a aucun doute là-dessus. Mais on considère souvent les compétences comme neutres, comme si le fait d'acquérir des compétences ouvrait automatiquement la voie à de nouvelles possibilités. Nos recherches montrent que les compétences s'inscrivent dans des systèmes, et ce sont ces systèmes qui déterminent quelles compétences sont reconnues, développées et transformées en possibilités de carrière et, en fin de compte, en avancement professionnel.

Certaines femmes autochtones, noires et racisées nous ont confié qu'elles développent leurs compétences. Elles prennent leur développement professionnel en main : elles obtiennent des titres de compétences, suivent des programmes de développement du leadership, font appel à des conseillers en orientation professionnelle et sont parfois encouragées, au travail, à approfondir leurs connaissances. « Tu n'es pas encore prête », se font-elles dire. Et elles sont laissées de côté. Dans cette étude, de nombreuses participantes indiquent avoir reçu des commentaires vagues ou peu concrets, et s'être fait dire de « développer leur confiance » ou de développer leurs compétences, alors même qu'elles en faisaient déjà beaucoup et se sentaient surqualifiées. À mon avis, le développement de carrière est l'une des stratégies d'inclusion les plus sous-estimées au Canada. C'est ce qui se passe après l'embauche ou le développement professionnel des membres du personnel qui détermine si les talents progressent réellement. Même si l'on parle beaucoup de l'avenir du travail, il faut aussi s'interroger sur l'avenir des systèmes. Est-ce qu'on le fait? Prenons l'exemple de l'avancement professionnel. Il s'agit d'un système qui détermine discrètement quels employés verront leur potentiel valorisé et leur carrière progresser. Ainsi, si nous ne repensons pas le développement de carrière en plaçant l'équité au cœur de notre démarche, nous continuerons de préparer les gens à un avenir auquel ils ne pourront peut-être jamais vraiment avoir pleinement accès.

Jeremy : Tout au long de cette saison, nous avons beaucoup parlé des compétences, de la formation et du perfectionnement de la main-d'œuvre. Mais vos conclusions laissent entendre que même les meilleures stratégies en matière de compétences peuvent s'avérer insuffisantes si les systèmes qui les encadrent ne fonctionnent pas de manière équitable. Pourquoi devons-nous adopter une approche systémique en matière de développement de carrière si nous voulons que les efforts d'inclusion se traduisent par de réelles possibilités d'avancement?

Golnaz : Je crois qu'adopter une approche systémique de l'inclusion, c'est reconnaître que l'équité n'est pas une initiative secondaire ni une simple déclaration de principes. Il ne s'agit pas de donner une certaine impression. C'est vraiment un facteur essentiel pour déterminer si les stratégies en matière de main-d'œuvre donnent réellement des résultats. Cela doit être intégré aux fonctions opérationnelles clés, et cela inclut notre discussion d'aujourd'hui. Nos recherches ont montré que les inégalités sont rarement le résultat d'un seul événement. Ce phénomène se manifeste à l'échelle d'un système, notamment par la manière dont le potentiel est défini, par la façon dont les gestionnaires exercent leur pouvoir discrétionnaire et par la manière dont les décisions relatives à l'avancement sont prises à huis clos, pour ne citer que quelques exemples.

Nous avons mis à l'épreuve certaines des conclusions tirées de notre recherche auprès des employeurs. Parallèlement à cette étude, nous avons organisé cinq tables rondes réunissant des cadres supérieurs à l'échelle du pays, auxquelles ont participé plus de 140 responsables

des ressources humaines, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion ainsi que des responsables de la gestion des talents, issus de 95 organisations réparties dans cinq villes. Et grâce à quelques exercices pratiques et à des échanges, nous avons mis en évidence deux tendances dont j'aimerais vous parler. D'abord, les filières du leadership se brisent bien avant les échelons de la haute direction. Lorsqu'on examine les parcours menant à des postes de direction, les dirigeants reconnaissent systématiquement que les femmes, en particulier les femmes autochtones et noires, mais aussi les femmes racisées, sont sous-représentées aux postes allant du niveau de directeur à celui de vice-président et de cadre supérieur, et signalent souvent une forte baisse de leur présence dans des postes de gestionnaires ou de cadres supérieurs. De nombreuses organisations ont fait état de progrès en matière de représentation des femmes aux postes de direction, tout en reconnaissant que ces avancées concernaient principalement les femmes blanches. Ainsi, les progrès en matière d'égalité des sexes et de filières de relève ont souvent été décrits comme pouvant être subjectifs dans certains cas ou nécessitant un certain travail auprès des talents déjà disponibles qui incarnent cette représentation dont nous parlons. Cela me laisse penser qu'ils y réfléchissent; qu'ils essaient de trouver une solution et qu'ils ont de bonnes intentions, mais qu'il reste encore du travail à faire.

Deuxièmement, les tendances en matière d'investissement ont tendance à être quelque peu décalées par rapport aux résultats en matière de développement de carrière. Il s'agit donc d'investir dans les possibilités de perfectionnement professionnel et de développement du leadership pour les talents. Au cours de ces tables rondes, lorsque nous avons abordé des thèmes généraux, on a beaucoup parlé des groupes de ressources pour les employés, ou GRE, qui ont eux-mêmes encore du travail à faire. Combien de travail non rémunéré demande-t-on aux gens? Comment ces GRE sont-ils réellement conçus? Les participants à nos groupes de discussion s'appuient largement sur les GRE, des programmes de leadership à grande échelle et des initiatives de développement génériques, avec peu d'investissements ciblés liés aux décisions en matière de promotion, de parrainage ou de relève pour les femmes autochtones, noires et racisées. Il y a des efforts, mais ils sont rarement liés au moment décisif qui peut réellement faire avancer une carrière. J'ai entendu dire qu'il y avait de très belles initiatives pilotes en cours et qu'elles permettaient de tirer de précieux enseignements, ce qui me donne beaucoup d'espoir pour l'avenir.

Mais encore une fois, j'évoque souvent le cycle de vie du personnel, le moment où ces observations viennent souvent confirmer, une fois de plus, ce qui fait le succès ou l'échec de l'inclusion, qui est embauché à quels postes, qui bénéficie d'une rétroaction précoce et d'un soutien, qui présente un fort potentiel, et qui quitte l'entreprise lorsque les systèmes ne parviennent pas à reconnaître sa contribution. Nous devons vraiment examiner l'ensemble de ce cycle de vie et concevoir des solutions qui s'attaquent de manière systémique aux problèmes qui se posent. En somme, sans une refonte des mécanismes et des stratégies systémiques, même les programmes de formation les plus ambitieux continueront de profiter aux mêmes personnes.

Jeremy : Golnaz, merci pour cette conversation. Ce fut un plaisir de discuter avec vous.

Golnaz : Cela m'a fait plaisir. Merci.

Jeremy : Golnaz nous rappelle que l'inclusion ne se limite pas à la question de savoir qui est embauché. Il s'agit de savoir qui a accès à des possibilités de perfectionnement, de parrainage et d'avancement tout au long de sa carrière. Ces mêmes questions commencent à émerger concernant l'IA et l'avenir du travail. Alors que les organisations se précipitent pour adopter de nouvelles technologies, comment s'assurer que celles-ci élargissent les possibilités plutôt que de créer de nouveaux obstacles?

Ma prochaine invitée est Agapi Gessesse, cheffe de la direction de la Coalition of Innovation Leaders Advancing Respect, ou CILAR, une organisation qui œuvre pour rendre l'innovation et les technologies émergentes plus inclusives. Agapi se joint à moi pour discuter de l'IA, de l'inclusion numérique et des mesures à prendre pour que les groupes sous-représentés puissent participer pleinement à l'économie de demain.

Aaron, bienvenue au balado. Je suis ravi que vous vous joigniez à moi aujourd'hui.

Agapi : Je suis vraiment contente d'être ici. Merci de me recevoir.

Jeremy : Dans le cadre de votre remarquable carrière, vous avez dirigé des organismes axés sur le public et les communautés, comme le CEE Centre for Young Black Professionals à Toronto. J'aimerais vous poser quelques questions sur vos expériences et votre parcours, qui vous ont amenée à occuper aujourd'hui ce poste à CILAR, à la croisée de l'inclusion numérique, de l'équité et du changement systémique.

Agapi : Je crois que ça tient à deux choses. Tout d'abord, j'ai constaté un problème qu'il fallait régler. Et il y a un enjeu que j'ai pu constater dans le domaine du développement de la main-d'œuvre – en fait, tout au long de ma carrière à la tête d'organisations –, lorsque j'étais au CEE. Nous avons obtenu des résultats vraiment exceptionnels, mais j'ai également compris ce que la technologie signifiait pour l'avenir du travail. Du coup, cette façon traditionnelle de trouver, par exemple, un employeur prêt à embaucher toute la cohorte, devenait de plus en plus difficile. Mais il y avait aussi les répercussions liées à la façon dont l'IA influence réellement le travail. Ma philosophie était la suivante : si je parviens à repérer les secteurs du marché où la pénurie de main-d'œuvre est la plus importante, alors les jeunes Noirs que j'accompagne passeront de la fin de la file d'attente du chômage à la tête de celle-ci, car le secteur sera tellement en manque de main-d'œuvre qu'il ne se souciera pas de leur apparence ni de leur identité. Et si je parviens à en rassembler le plus grand nombre possible, l'inclusion assurera alors la dimension de la diversité.

En tant que fournisseur de services, il ne s'agissait pas seulement de leur permettre d'acquérir ces compétences, mais il s'agissait aussi de leur bien-être et des déterminants sociaux de leur santé. Nous avons donc des travailleurs sociaux et des psychothérapeutes au sein de notre équipe. Nous offrons un soutien complet et global. Nous travaillons également avec des partenaires pour élaborer des programmes de formation axés sur les compétences techniques, et nous collaborons avec des entreprises pour les inciter à embaucher ces personnes. Et puis, à l'équation s'ajoute la question de savoir ce que l'IA représente pour ce secteur et quels programmes nous allons enseigner aux jeunes. Et faire comprendre aux bailleurs de fonds que cela coûtera 5 000 \$ pour obtenir une licence annuelle pour chaque jeune — personne n'avait encore pris la mesure de cela. Et je me demandais qui s'en occupe, qui s'occupe juste de cet aspect-là. La mise en place des systèmes, l'orchestration, pour que je n'aie pas à expliquer tout

ça aux bailleurs de fonds, parce que s'ils m'entendent en parler, ils vont croire que je suis là uniquement parce que j'ai besoin de plus d'argent. Et les employeurs tentent tout d'abord de comprendre ce que l'IA représente pour eux. Ils ne peuvent donc pas l'influencer. Alors, franchement, qui a le temps de nouer des relations avec tous ces conglomérats et ces entreprises technologiques pour leur demander : « Hé, pourriez-vous soutenir ce projet » ?

Il fallait donc régler ce problème, car il commençait à constituer un goulot d'étranglement. C'est un peu comme si on pouvait déployer tous les efforts possibles, mais si personne ne s'occupe réellement de l'orchestration des systèmes, qu'est-ce qu'on va faire ? Je me demandais : « Bon, à quoi ressemblera mon impact social dans cette nouvelle étape de ma carrière ? » Soit je souhaite travailler au sein d'une fondation afin de faire évoluer les mentalités dans le milieu philanthropique à ce sujet, soit je souhaite rejoindre une organisation qui mène des actions visant à mettre en place des systèmes. La technologie figurait en tête de ma liste, peu importe où elle se trouve. Car l'autre aspect de la question, c'est que la technologie va transformer notre façon de faire tout ce que nous faisons. Et je pense que, oui, il y a effectivement eu un important transfert de richesse de ceux qui avaient déjà de l'argent, mais on n'a jamais eu, de notre vivant, une occasion comme celle-ci d'acquérir réellement une compétence. Et oui, c'est possible... C'est exactement comme quand le phénomène des influenceurs dans les médias sociaux a fait son apparition : tout à coup, des gens ordinaires pouvaient devenir célèbres, n'est-ce pas ? C'est comme ça que je vois les choses dans le secteur des technologies. Si vous acquérez cette compétence, vous pouvez vraiment créer quelque chose. Cela n'a jamais été aussi facile, mais seuls les initiés y ont accès. Et c'est justement cet aspect-là qui m'a vraiment enthousiasmée : j'avais en effet l'occasion de veiller à ce que ma communauté participe pleinement à ce riche transfert de compétences. Et quand l'occasion de rejoindre CILAR s'est présentée, je me suis dit : « C'est exactement ce à quoi je pensais, les problèmes que j'essaie de résoudre, le tout réuni en un seul projet. »

Jeremy : Vous avez évoqué à plusieurs reprises la nécessité pour les organisations d'aller au-delà de la simple mise à disposition de la technologie et de commencer à réfléchir aux systèmes qui en soutiennent l'utilisation. L'un des projets que vous dirigez à CILAR est une trousse d'outils pour la gouvernance de l'IA. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur cette initiative, sur le problème qu'elle vise à résoudre et sur les raisons pour lesquelles la gouvernance joue un rôle si important pour garantir que l'IA profite à tous ?

Agapi : L'un des sujets qui revenait très, très souvent était celui de l'IA. Même au sein de la dernière organisation que je dirigeais, j'avais vraiment de la difficulté à trouver les fonds nécessaires pour fournir à tout le monde une licence de Copilot, puisque nous utilisions Microsoft à l'époque. Mais je sais aussi que les gens utilisent l'IA de leur propre chef. J'ai l'obligation d'élaborer une politique à ce sujet. J'ai contacté des mentors, des gens de mon entourage et des experts pour essayer de comprendre comment ça fonctionne exactement. Parce que même pour moi, je me demandais : est-ce que je peux imposer une politique alors que je ne suis pas forcément en mesure de leur fournir les outils nécessaires ? C'est donc ce qui m'a amenée à tirer mes propres leçons et à comprendre que, même si l'on n'a pas les ressources nécessaires pour les fournir, il faut tout de même mettre en place des garde-fous. Prenons la sécurité des données concernant les personnes que nous servons : on a l'impression de simplement utiliser ChatGPT, Copilot ou Gemini pour leur demander de nous

aider dans notre travail, mais, en réalité, on stocke désormais ces données. Et je ne pense pas, enfin, surtout pour les communautés autochtones qui font face à des contraintes en matière de souveraineté des données, qu'on sache ce qu'on a déjà intégré dans ce système. Et il se pourrait bien que nous ne puissions pas en mesurer toutes les répercussions avant des années. Ainsi, les organismes sans but lucratif et le secteur caritatif ont une responsabilité bien plus grande, car nous venons en aide aux groupes plus vulnérables bien plus que quiconque.

Nous collaborons avec Deloitte à la création d'une trousse d'outils de gouvernance de l'IA. En somme, cet outil fonctionnerait de manière très similaire à un robot conversationnel : vous poseriez une série de questions telles que « Combien d'employés comptez-vous? Combien d'entre eux sont titulaires d'une licence qui vous a été transférée? À votre avis, combien d'entre eux, en moyenne, pourraient utiliser leur propre appareil? Quel type de données utilisez-vous? Offrez-vous des services aux Autochtones? Nous poserons toutes ces questions, puis nous offrirons la possibilité de créer un outil de gouvernance de l'IA. Voici une stratégie que vous pourriez adopter. Voici quelques autres mesures que nous vous suggérons de mettre en place à la lumière de cette information. Cette trousse d'outils a pour but d'utiliser l'IA afin de résoudre les problèmes de gouvernance de l'IA au sein des organisations.

Et puis, d'un autre côté, on peut se dire : oui, la gouvernance de l'IA, c'est très bien, mais comment s'assurer que tout le monde utilise l'IA de manière efficace et efficiente? C'est pourquoi nous avons établi un partenariat avec Imagine Canada, qui accomplit un travail phénoménal dans ce domaine. C'est en fait le rapport d'Imagine Canada [*Portrait de l'adoption de l'intelligence artificielle par les organismes à but non lucratif canadiens*; voir les liens au début de cette transcription] qui nous a amenés à réfléchir sérieusement aux répercussions de cette question, notamment du point de vue de la gouvernance. Nous collaborons donc avec l'organisme pour mettre sur pied un véritable cours afin que les organismes sans but lucratif et le secteur caritatif puissent réellement apprendre à utiliser l'IA et les outils qui leur permettraient de gagner en efficacité. Quand on parle de rédaction de demandes de subvention, on parle aussi d'éthique de l'IA, notamment pour savoir quand faire vérifier son travail et quand ne pas le faire; ce sera vraiment essentiel. Nous espérons donc que CILAR pourra aider les organismes sans but lucratif, le secteur caritatif, mais aussi les petites entreprises, non seulement à mettre en place une gouvernance solide en matière d'IA, mais aussi à s'assurer qu'ils utilisent efficacement l'IA pour gagner en efficacité, entre autres.

Jeremy : Nous avons évoqué le fait que l'IA offre d'énormes possibilités, mais qu'elle comporte également de nouveaux risques en matière d'inclusion. Selon vous, à quoi ressemble la fracture numérique aujourd'hui, et comment pouvons-nous nous assurer que les groupes sous-représentés ne soient pas laissés pour compte à mesure que l'IA s'intègre de plus en plus au travail, à l'éducation et à la vie quotidienne?

Agapi : Je crois que ces dernières années, avec notamment la création du Centre des Compétences futures, notamment, les données probantes ont été déterminantes. Les organismes de première ligne ne disposent pas nécessairement des ressources nécessaires pour mener des recherches sur ce à quoi cela ressemble. Comment puis-je obtenir une validation de principe au sujet d'une personne? Les gens me disaient souvent : « Mais pourquoi t'occupes-tu uniquement des jeunes Noirs? Pourquoi pas tout le monde? » Avec le temps, ces rapports sont devenus très utiles pour moi, car ils m'ont permis de valider mon concept. Je me

dis donc que c'est vraiment important. Mais qu'est-ce qu'on fait de ces données? Je crois que c'est pour cela que des organismes comme CILAR sont si précieux : il faut bien que quelqu'un collabore avec le gouvernement, puisque nous nous trouvons tous à cette intersection. Si vous travaillez dans le secteur caritatif, vous vous trouvez à l'intersection, au moins, du gouvernement, des groupes et des entreprises. À un moment donné, vous finissez par les toucher tous les trois. Mais CILAR élargit en quelque sorte cet écosystème et collabore, avant tout bien sûr, avec la communauté, mais aussi avec le secteur philanthropique, le gouvernement, les entreprises et les établissements d'enseignement postsecondaire — car tous nos programmes sont cocertifiés, parce qu'on a tendance à oublier que les établissements d'enseignement postsecondaire cherchent eux aussi à comprendre ce que l'IA signifie pour eux. Et la solution ne peut pas consister à se débarrasser de tous les étudiants qui utilisent l'IA, car sinon, il ne restera plus personne, n'est-ce pas?

Une partie de la solution consiste à disposer d'un orchestrateur de systèmes. Et à l'heure actuelle, nous avons pour mandat de perfectionner les compétences de 100 000 Canadiens. Si cette vision, qui consiste, tout comme nous avons un Centre des Compétences futures financé par le gouvernement pour mener des recherches, à ce que CILAR puisse devenir cet orchestrateur de systèmes grâce à l'IA afin de former gratuitement les Canadiens partout au pays, en matière de perfectionnement professionnel et tout le reste... Vous voulez savoir comment créer un robot? Eh bien, si vous vous rendez sur le site de CILAR, si vous utilisez notre plateforme d'innovation inclusive alimentée par DISCO [« AI-Powered Futures », voir les liens], et si vous vous inscrivez, vous pourrez le faire. Car il ne s'agit pas seulement d'améliorer les compétences, mais aussi de la manière dont nous utilisons les technologies pour créer un milieu inclusif. Et je crois que ça ne se limite pas au perfectionnement professionnel, ça concerne tout l'écosystème. Comment pouvons-nous collaborer avec toutes ces personnes pour repenser la manière dont nous redéfinissons notre contrat social, dont nous concevons le travail de demain, dont nous créons des milieux de travail, des écoles, etc. Et je crois que c'est là la solution. Chacun doit jouer un rôle, et quelqu'un doit en être le chef d'orchestre. Et je suis ravie que CILAR puisse jouer ce rôle.

Jeremy : Ça semble être une excellente façon de conclure. J'aimerais vous remercier de tout cœur, Agapi, d'avoir participé au Balado des Compétences futures. Notre conversation a été très enrichissante.

Agapi : Incroyable, en effet. Merci.

Jeremy : Le message d'Agapi, c'est que l'inclusion nécessite des systèmes délibérément conçus pour mettre les gens en contact avec des occasions. Ce défi ne commence pas au travail. Pour de nombreux jeunes qui éprouvent des difficultés dans les milieux d'enseignement traditionnels, le chemin menant aux études postsecondaires et à un emploi valorisant peut sembler hors de portée. Une initiative qui contribue à combler cet écart est « Reboot Plus », un programme offert au Collège Douglas et soutenu par le Centre des Compétences futures. Le programme « Reboot Plus » offre aux élèves du secondaire la possibilité de passer 16 semaines sur un campus universitaire tout en terminant leurs études secondaires; ils y reçoivent une formation professionnelle, un soutien à l'orientation professionnelle et un aperçu de la vie après le secondaire. Grâce à des activités d'orientation professionnelle et à des

rencontres avec des professionnels, les participants acquièrent la confiance et l'expérience dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées quant à leur avenir.

Peter Wilkins est professeur au Douglas College et le créateur des programmes « Reboot » et « Reboot Plus ». Il est ici pour nous expliquer comment ce programme aide les jeunes à renouer avec les études, à découvrir de nouvelles possibilités et à se tracer un chemin vers des carrières enrichissantes. Peter, bienvenue à ce balado,

merci pour votre présence aujourd'hui.

Peter : Je suis content d'être ici. Merci de m'avoir invité.

Jeremy : J'aimerais beaucoup que vous nous parliez de Reboot Plus et des cycles que ce projet a traversés.. Ce programme existe depuis environ dix ans sous différentes formes, et nous aimerions savoir à qui il s'adresse, quels sont ses objectifs et comment vous faites participer les élèves et les jeunes à ce programme.

Peter : Ce programme est financé par le Centre des Compétences futures et, depuis sa création, il s'adresse aux élèves du secondaire, généralement de secondaire 4 ou 5, qui se retrouvent laissés pour compte. Ils ne progressent pas dans les délais impartis. Certains ont des problèmes d'assiduité. Ils peuvent avoir de la difficulté à mener leurs projets à bien. Et surtout, je crois qu'ils sont tout simplement épuisés par l'expérience du secondaire. Notre rôle, à Reboot Plus, consiste donc à amener ces jeunes au collège, à leur offrir une formation axée sur le développement de carrière, un développement de carrière centré sur l'espoir, ainsi que des possibilités de perfectionnement et d'exploration de carrière, afin qu'ils redécouvrent les possibilités qu'offre l'éducation, à quoi ressemble l'enseignement postsecondaire, quel en est l'environnement et le contexte, et en quoi cela diffère du secondaire; et simplement leur offrir une nouvelle perspective sur la façon dont ils pourraient poursuivre le plus d'études possible dans un domaine qui les passionne vraiment. Cela peut leur donner non seulement l'espoir d'obtenir leur diplôme, mais aussi une vision à plus long terme de ce à quoi ressemblera leur vie.

Jeremy : L'un des éléments centraux de Reboot Plus réside dans son cadre de développement axé sur l'espoir. Pour les auditeurs qui ne connaîtraient pas cette approche, qu'est-ce qu'un cadre axé sur l'espoir, et pourquoi est-il particulièrement efficace auprès des jeunes qui se sont peut-être désengagés du système scolaire?

Peter : Il s'agit d'un modèle mis au point à l'Université de la Colombie-Britannique; c'est un modèle d'orientation professionnelle qui met l'accent sur l'optimisme, sur les points forts et sur une certaine souplesse qui faisait défaut aux pratiques d'orientation professionnelle il y a un certain temps; à l'époque, l'idée était simplement de trouver un emploi à quelqu'un et de lui assurer un salaire. Et l'idée, c'était que les gens resteraient à ce poste pour toujours. Et on sait bien que ce n'est pas vrai, n'est-ce pas? Vous savez bien que le parcours professionnel des gens est varié et complexe. Et ce modèle est justement conçu pour s'adapter à cela. C'est très important pour nos jeunes, car il s'appuie en grande partie sur leurs propres principes, leurs propres valeurs et leur propre vision de ce qu'ils veulent accomplir dans la vie. Notre objectif est de permettre aux participants de faire des découvertes sur eux-mêmes qui leur permettront de s'épanouir dans le monde du travail et d'exercer un emploi qui leur apporte une satisfaction qui

ne se limite pas à l'aspect financier. Un sentiment, disons, de mission, d'engagement, voire de rendre le monde meilleur.

Ce sont des personnes qui, depuis le secondaire, ont toujours eu un peu l'impression de ne pas trouver leur place. Il y a quelque chose dans le contexte qui ne leur convient pas. Et je le décris toujours comme ça : vous souvenez-vous de ces petits avions en bois de balsa avec un petit élastique? On étirait l'élastique, puis on le lâchait. Pour le dire autrement, ce sont des jeunes dont les élastiques sont soit cassés, soit trop tendus. Et ils ont besoin de quelques petites réparations. Et pour effectuer ces réparations, il faut vraiment chercher à mieux les connaître, à comprendre ce qui est important à leurs yeux et comment ils peuvent transposer cette importance dans le monde du travail. C'est donc un peu l'inverse de : « voilà le marché du travail; voici les métiers en demande ». On ne part jamais de là. Nous partons toujours des aspirations du participant. Et c'est un peu comme si on redevenait un enfant et que les gens nous demandaient : « Qu'est-ce que tu veux faire quand tu seras grand »? La question n'est pas de savoir quel emploi tu veux exercer, c'est une question bien plus ontologique et existentielle que cela. Et si nous parvenons à raviver cette flamme chez les jeunes en difficulté, nous pourrons alors prendre un groupe relativement restreint d'étudiants qui éprouvent des difficultés au secondaire et les réintégrer en quelque sorte dans le système selon leurs propres conditions et en tirant parti de leurs propres forces, ce qui permettra d'éviter de nombreux décrochages, de prévenir un recours excessif au filet de sécurité sociale et de limiter les démêlés avec la justice.

Je pense qu'il y a beaucoup à faire pour un groupe relativement restreint de personnes, car, selon nos estimations, ce sont généralement entre 10 et 15 pour cent des jeunes qui ont de la difficulté à obtenir leur diplôme d'études secondaires. Si vous ne faites rien pour eux, ils passeront entre les mailles du filet, auront du mal à trouver un emploi valorisant et pourraient se retrouver confrontés à de nombreuses difficultés. Ils ne gagneront pas autant d'argent, pour le dire sans détour en termes capitalistes. Il y a beaucoup à gagner à accorder une attention particulière à ce groupe, à lui permettre de voir le monde à sa manière et de réussir.

Jeremy : Avant cette entrevue, vous m'avez parlé de Reboot Plus et de ce que vous appelez les « cercles vertueux ». Qu'entendez-vous par là, et pourquoi est-il important d'envisager le développement des compétences et les parcours professionnels dans le cadre d'un écosystème plus large, plutôt que de se concentrer uniquement sur les participants à titre individuel?

Peter : Je veux répondre correctement à cette question, car on peut aussi voir les choses ainsi : la formation professionnelle et l'éducation ne constituent pas un jeu à somme nulle, n'est-ce pas? Ce n'est pas comme si on gagnait ou on perdait. C'est un phénomène systémique, un réseau. Et s'il y a un maillon faible dans le réseau, tout le monde en subit les conséquences. Mais si le réseau est solide partout, tout le monde y gagne. Pour Reboot, cela signifie que si les écoles secondaires qui ont du mal à aider ce groupe d'élèves à obtenir leur diplôme et à s'intégrer dans la vie active peuvent nous les adresser, ces étudiants pourront en tirer profit, car cela leur permettra de se remettre sur la bonne voie. Mais l'école peut également en tirer profit, car sa mission s'en trouve renforcée en aidant tous ses élèves, notamment ceux qui éprouvent des difficultés. Et les écoles secondaires qui participent au projet nous ont fait part de nombreux commentaires très positifs concernant l'orientation des élèves vers notre programme : elles

nous ont indiqué que les élèves en tiraient un réel bénéfice, qu'ils se sentaient plus motivés et qu'ils se rapprochaient d'une mission dans la vie.

Aussi, c'est un programme que nous avons lancé au Douglas College. Au début, nous avons fait appel à des professeurs d'université pour qu'ils agissent à titre de chercheurs dans le cadre du projet, qu'ils s'occupent de l'évaluation et de la gestion des données du projet. Cela aide l'université et soutient ces membres du corps professoral à leur manière. Nous avons accueilli des étudiants en sciences du sport et en psychologie appliquée qui ont effectué des stages dans le cadre de ce programme ou mené leurs propres recherches auprès de nos participants. Tout le monde y trouve son compte. Les chambres de commerce tirent profit de la reconnaissance sociale que leur apporte leur participation à un tel projet. Une grande partie de la formation destinée aux personnes confrontées à des obstacles se concentre sur ces personnes elles-mêmes, sans tenir compte du contexte général. Nous privilégions une vision d'ensemble.

Jeremy : L'un des thèmes récurrents de notre conversation a été l'élargissement des possibilités offertes aux jeunes qui ne voient peut-être pas de voie d'accès à l'éducation postsecondaire ou à un emploi valorisant. Lorsque vous envisagez l'avenir de Reboot Plus, qu'est-ce qui vous remplit le plus d'espoir, tant pour le programme lui-même que pour les étudiants qui en bénéficient?

Peter : L'une des choses sur lesquelles nous travaillons actuellement, c'est un projet de reproduction, ce qui signifie que nous essayons de mettre en place un moyen permettant à n'importe qui d'utiliser les outils de Reboot Plus et de les appliquer partout au pays. Et alors que nous travaillions à la transformation de « Reboot » en « Reboot Plus », les collègues de nos partenaires ont eu l'idée suivante : tant qu'il y a un district scolaire, un établissement d'enseignement postsecondaire et une chambre de commerce, il est possible de mettre en œuvre ce programme. Il suffit que ces trois éléments fonctionnent en synergie pour attirer les étudiants, recruter des professionnels et avoir un milieu d'études postsecondaires, ce qui s'est avéré être un atout majeur pour ces étudiants. Faites-les entrer, montrez-leur à quoi ça ressemble, et tout à coup, ça les inspire. Ils veulent faire des études postsecondaires. Et puis on les rencontre dans les halls d'entrée, six mois plus tard. Ce programme pourrait donc être mis en œuvre à l'échelle du pays pour aider les jeunes qui ont de la difficulté à obtenir leur diplôme à trouver un emploi valorisant.

Le véritable problème, c'est le financement. Cela fait maintenant dix ans que nous menons à bien ce projet sous différentes formes, dont au moins cinq ans sous la forme de « Reboot Plus ». Mais il ne s'agissait que de financement à court terme. Et ce qui me ferait vraiment plaisir, c'est que les gouvernements se rendent compte que les avantages l'emportent sur les coûts; en effet, on constate que de 10 à 15 pour cent des élèves du secondaire éprouvent des difficultés. Si vous pouvez aider ces élèves à trouver un sens à leur vie, à s'épanouir et à faire du bon travail, vous solutionnez beaucoup de problèmes, n'est-ce pas? Vous économisez beaucoup d'argent.

Pour les jeunes issus de familles aisées et privilégiées, le passage de l'école secondaire à l'enseignement postsecondaire se fait presque naturellement. C'est tout à fait normal, et ils disposent de toutes sortes de mécanismes pour les aider à franchir ce pas. Mais si tu as de la

difficulté au secondaire et que tu penses que les études postsecondaires ne sont pas pour toi, il n'y a pas de passerelle. Vous savez, il est très difficile de passer de ce sentiment de découragement qu'on ressent au secondaire à la vie au collège, dans un institut ou dans un établissement d'enseignement supérieur. Et je crois que c'est vraiment important que ces jeunes puissent voir ça. Ça les motive vraiment. L'une des choses que nous ignorons, c'est l'effet à long terme de Reboot Plus. Est-ce que ça fonctionne une fois le programme terminé? Nous savons que le taux de fréquentation des études postsecondaires est élevé. Ce que nous ne savons pas, c'est si, pour les participants, le passage par le programme Reboot Plus marque un tournant décisif, c'est-à-dire qu'une fois ce programme terminé, tout va pour le mieux, ou s'il y a une sorte de retour en arrière. J'espère que non, mais ce serait vraiment bien de le savoir. Mais je ne pense pas que ce serait le cas, car une fois que les gens sont lancés, qu'ils découvrent les formes de soutien qui s'offrent à eux et qu'ils commencent à prendre du plaisir, bon nombre de problèmes s'estompent.

Le problème chez nos participants, ce n'est pas l'intelligence. Ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas intelligents qu'ils ont de la difficulté à l'école secondaire. Ils éprouvent des difficultés au secondaire parce qu'ils ont été victimes d'intimidation, parce qu'ils ont été exclus, ou parce que la méthode d'enseignement, quelle qu'elle soit, ne leur convient tout simplement pas.

Jeremy : Peter, merci d'avoir participé à ce balado. Nous avons eu une conversation formidable.

Peter : Merci beaucoup, Jeremy, de m'avoir interrogé sur ce projet. Les personnes qui souhaitent en savoir plus sur le programme peuvent toujours passer par le Douglas College de Vancouver pour communiquer avec moi.

Jeremy : Dans cet épisode, nous avons examiné comment l'inclusion façonne l'avenir du travail, qu'il s'agisse des parcours de leadership, de l'avancement professionnel, de la transformation numérique ou encore de la transition des jeunes vers les études et le marché du travail.

Ce qui relie ces discussions, c'est la prise de conscience que le talent est largement réparti dans la société canadienne, mais que ce n'est pas le cas des possibilités. Comme l'a expliqué Golnaz, les compétences ne suffisent pas à elles seules à garantir l'avancement lorsque les systèmes de développement de carrière ne parviennent pas à reconnaître et à soutenir la diversité des talents. Agapi nous rappelle que les technologies émergentes, comme l'IA, peuvent soit aggraver les inégalités, soit contribuer à les réduire. Et Peter nous a montré que lorsque les jeunes bénéficient d'un soutien, d'une exposition et d'un sentiment d'espoir, ils peuvent renouer avec l'éducation et se tracer des parcours enrichissants vers le marché du travail et l'apprentissage tout au long de la vie.

Je tiens à remercier Golnaz Golnaraghi, d'Accelerate Her Future, Agapi Gessesse, de CILAR, et Peter Wilkins, du Douglas College, de s'être joints à moi.

Vous pouvez écouter les six saisons du Balado des Compétences futures sur l'application de baladodiffusion de votre choix. Abonnez-vous si ce n'est pas déjà fait, et restez à l'écoute pour la suite de la saison. Cet épisode a été produit, monté et présenté par moi-même, Jeremy Strachan. J'en signe également la conception sonore. Merci d'avoir été là.

In partnership
with:



Signal49
RESEARCH

Blueprint

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



This research was prepared with financial support provided through the Government of Canada's [Future Skills Program](#).
The responsibility for the findings and conclusions of this research rests entirely with Signal49 Research.