

Le projet Établissement 3.0

L'INNOVATION EST
DANS NOTRE ADN



Les recommandations
finales à Immigration,
Réfugiés et Citoyenneté
Canada (IRCC)

RAPPORT PRÉSENTÉ PAR
PEACEGEEKS AOÛT 2021



FUNDED BY:



Immigration, Refugees
and Citizenship Canada

FINANCÉ PAR:

Immigration, Réfugiés
et Citoyenneté Canada

Sommaire exécutif

Ce rapport comprend les recommandations finales de PeaceGeeks à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) concernant le projet Établissement 3.0.



Ce rapport comprend un résumé détaillé du projet qui présente une vue d'ensemble et un échéancier, ainsi que des recommandations clés fondées sur une recherche contextuelle et qualitative, qui apportent des renseignements utiles sur la façon dont IRCC peut guider le secteur de l'établissement au Canada, que ce soit dans les communautés rurales et éloignées ou dans les grands centres urbains partout au pays, vers des pratiques novatrices et collaboratives plus générales, ainsi que sur les conditions favorables requises et celles qui sont déjà en place dans le secteur.

Nos recommandations formelles sont composées de deux recommandations principales et prioritaires et d'un certain nombre de recommandations spécifiques avec des sous-recommandations, organisées dans un format « **Maintenant, Ensuite, Plus tard** ». **Maintenant** signifie que le travail devrait commencer dans les 6 prochains mois. **Ensuite** signifie qu'il faut se concentrer sur le moyen terme, c.-à-d. de 6 mois à 2 ans. **Plus tard** désigne le plus long terme, c.-à-d. 2 ans, jusqu'au prochain CFP national d'IRCC. Des travaux supplémentaires fondés sur des preuves, tels que ceux générés par les prochains projets financés par IRCC en vue de l'amélioration de la prestation des services, seront sans doute nécessaires. Nous avons indiqué ci-dessous les cas où une recommandation devrait être formulée par IRCC, le secteur ou conjointement pour une incidence optimale.



Les recommandations de type « vue d'ensemble » sont les suivantes :

- **SECTEUR ET IRCC** : Donner aux nouveaux arrivants les moyens d'être des vecteurs de pratiques innovantes et les moteurs de leur propre parcours d'établissement. Des efforts supplémentaires peuvent être faits dans l'ensemble du secteur pour placer les nouveaux arrivants au centre des efforts d'innovation du secteur. Il ne s'agit pas de considérer les nouveaux arrivants comme des clients, mais plutôt comme des experts qui connaissent leurs besoins et leurs forces, et comme des sources de solutions novatrices pour répondre à ces besoins, qu'ils aient accès ou non aux services d'établissement officiels. Cette recommandation rejoint les recommandations du [rapport Établissement 2.0](#) de PeaceGeeks ainsi que le récent [rapport du Groupe de travail sur le secteur et la technologie de l'établissement](#).
- **IRCC** doit créer un Groupe de travail national sur les petits centres (dans le cadre du NSIC) composé de représentants du secteur et d'IRCC de toutes les régions. Ce projet a permis d'identifier les nombreuses similitudes entre les petits centres du pays, ainsi que leurs atouts particuliers et leurs stratégies innovantes, qui découlent souvent de la nécessité, et dont pourraient bénéficier les plus grands centres ainsi que les débats nationaux. Il est intéressant de rassembler leurs voix, leurs expériences et leurs innovations collectives. Cela permet aux petits centres de s'asseoir à la table au niveau national, en mettant en évidence et en privilégiant l'optique des petits centres dans les conversations au sein du NSIC.

Les recommandations spécifiques, organisées selon le principe « Maintenant, Ensuite, Plus tard », sont les suivantes :



RECOMMANDATION 1 :

Créer des définitions de travail claires et communément acceptées en matière d'innovation et de résultats.

Maintenant :

- Le **secteur et IRCC** devraient collaborer pour créer une définition pratique claire et communément acceptée du terme « innovation ». Le présent rapport propose quelques définitions. L'approche de l'innovation adoptée par le projet a fait l'objet d'un large consensus. Une discussion rapide à l'échelle du secteur est envisageable pour confirmer une acceptation à plus grande échelle.
- Le **secteur et IRCC** devraient collaborer pour créer une définition pratique claire et communément acceptée de la notion de « résultats » des clients. Il existe des projets existants et des pratiques prometteuses dans le secteur (y compris des projets spécifiques au sein du PNT) qui exigent un cadre d'évaluation et une discussion sectorielle sur lesquels s'appuyer. Cela peut être effectué immédiatement, et de manière transparente.

Ensuite :

- **Secteur** : Promouvoir la définition et la notion d'innovation et soutenir la collaboration en s'appuyant sur les efforts d'innovation existants dans le secteur.
- **Secteur** : Rechercher les pratiques innovantes prometteuses d'autres secteurs correspondant à la définition du secteur en vue de les reproduire au sein du secteur.
- Le **secteur et IRCC** devraient collaborer afin de créer une stratégie de partage et de mobilisation des connaissances à l'échelle du secteur en vue de partager des projets pilotes visant à créer des services axés sur les résultats.

Plus tard :

- **IRCC** devrait opérationnaliser la manière dont l'innovation et les résultats seront officiellement appuyés et évalués dans le cadre des approches en matière de financement et de programmes.



RECOMMANDATION 2 :

Encourager et soutenir la personnalisation et la localisation des modèles de prestation de programmes au sein de différentes régions et de populations démographiques

Maintenant :

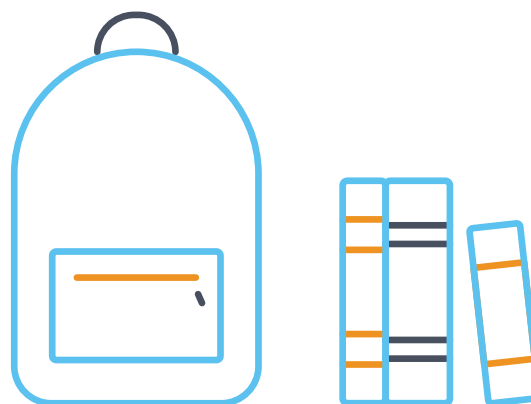
- **IRCC** devrait créer un Groupe de travail national sur les petits centres (dans le cadre du NSIC) composé de représentants du secteur et d'IRCC de toutes les régions.

Ensuite :

- **IRCC** devrait reconnaître que la réplique de pratiques prometteuses nécessite une personnalisation et une localisation pour les petits centres et les différentes régions du Canada, ce qui implique des investissements. Les FS des petits centres ont besoin de temps et d'espace pour pouvoir réfléchir aux informations partagées et à la manière dont ils pourraient les utiliser. Ils représentent également des foyers de pratiques prometteuses. Ils ont besoin de temps pour réfléchir à leurs propres pratiques, en tirer des leçons, les exploiter pour influencer sur leurs programmes et services, ainsi que pour faire connaître leurs pratiques prometteuses à l'ensemble du secteur.

Plus tard :

- **IRCC** doit élargir l'admissibilité aux services pour permettre aux FS de servir officiellement les clients, y compris les étudiants internationaux et les travailleurs étrangers temporaires (TET).





RECOMMANDATION 3 :

Mettre en place et mobiliser des mécanismes de financement plus souples et axés sur l'innovation afin de permettre la vérification d'hypothèses et la mise en place de programmes réactifs/adaptatifs

Maintenant :

- Le **secteur et IRCC** devraient collaborer pour créer une discussion formelle au niveau du secteur afin de mieux encourager, soutenir et inciter les pratiques et processus innovants et collaboratifs, de continuer à utiliser efficacement les ressources, d'identifier les points sensibles perçus et de renforcer davantage la confiance entre les bailleurs de fonds et les agences financées.
- **IRCC**: Identifier et communiquer la manière dont les principes fondamentaux de RÉFÉRENCE et la réinitialisation du programme sont mis en œuvre au sein d'IRCC et du secteur, et comment ceux-ci influent sur les approches et les accords de financement.

Ensuite :

- **IRCC** devrait investir dans la mobilisation des connaissances et les ressources de développement professionnel pour les prestataires de services du secteur. Cela signifie allouer des ressources suffisantes aux diverses communautés de pratique sectorielles pour faciliter les discussions sectorielles et organiser le contenu, ainsi que pour collaborer à l'engagement intercommunautaire afin de tirer parti des créneaux uniques de chacun.

- **IRCC** devrait rechercher des approches et des mécanismes de financement axés sur l'innovation ayant fait leurs preuves dans d'autres secteurs, comme le développement international, et en tirer des enseignements pour les expérimenter avec le secteur de l'établissement.

Plus tard :

- **IRCC**: Créer des mécanismes pour garantir que tous les FS aient accès à l'évaluation des programmes fondés sur des données probantes, aux pratiques prometteuses et à un espace d'évaluation pour la transposition locale.
- Le **secteur et IRCC** devraient confier aux diverses communautés de pratique financées la tâche de compiler et de partager les informations dans un format commun et diffusable (techniquement interopérable) pour permettre l'accès à partir de tous les sites.
- **IRCC** devrait s'assurer que tous les projets financés par IRCC disposent de processus d'évaluation financés et formels, utilisant des outils similaires/consistants avec les processus permettant un partage rapide des informations au sein d'IRCC et vers le secteur afin de saisir et d'identifier les tendances prometteuses, ainsi que les domaines où des pivots de programme sont requis soient facilement accessibles à tous les FS.



RECOMMANDATION 4 :

Affecter la technologie en tant que coût opérationnel plutôt qu'administratif

(ces recommandations sont conformes aux conclusions du Groupe de travail sur le secteur de l'établissement et la technologie. Il devrait y avoir une collaboration avec cette initiative nationale).

Maintenant :

- Le **secteur et IRCC** devraient identifier et cataloguer de manière exhaustive les différents besoins des petits centres en matière d'infrastructure technologique pour les nouveaux arrivants et les organismes d'établissement. Les petites organisations sans infrastructure technique ont des capacités tout à fait différentes de celles des grandes organisations disposant d'équipes techniques et de communication composées de plusieurs personnes. Dans le même ordre d'idées, les nouveaux arrivants dans les communautés où l'infrastructure technologique est faible naviguent dans un paysage d'établissement bien différent de celui qui existe dans les contextes où l'accès numérique est répandu et plus abordable. Bien que nous n'ayons fait qu'effleurer ces nuances, il faut continuer à les explorer pour que le secteur et IRCC aient une compréhension de base en ce qui concerne la diversité des capacités organisationnelles, la fracture numérique dans les agences, les régions et les clients, et pour que le soutien, les interventions et les investissements soient alloués équitablement. Cette recommandation s'aligne spécifiquement sur la *Recommandation 6 : Veiller à ce*

que les nuances sectorielles soient prises en compte, du rapport du Groupe de travail sur les secteurs et les technologies de l'établissement.

Ensuite :

- **IRCC** devrait financer l'amélioration des capacités technologiques afin d'accroître les capacités des FS et de mettre à niveau et diversifier la prestation des programmes aux clients.
- **IRCC** devrait investir dans l'accès à la technologie du secteur, l'alphabétisation et l'infrastructure à mesure qu'elle évolue et que l'utilisation qu'en font les clients change.

Plus tard :

- **IRCC** devrait créer des fonds dédiés à l'amélioration des stratégies numériques des organisations.
- **IRCC** devrait créer des fonds dédiés au développement de la maturité numérique des organisations.

Ces recommandations sont détaillées selon le Cadre de référence figurant plus loin dans le présent rapport.

Priorités du secteur et validation

Dans le cadre de la phase finale de notre recherche, nous avons invité le secteur (le personnel de première ligne et la direction du secteur de l'établissement, IRCC et d'autres bailleurs de fonds de l'établissement, et certains nouveaux arrivants au Canada) à valider les deux recommandations fondamentales ainsi que les quatre recommandations principales dans le cadre d'un processus Delphi abrégé. Le sondage demandait aux répondants de classer les six recommandations par ordre d'importance et d'indiquer pourquoi ils les avaient classées de la sorte.

« Donner aux nouveaux arrivants les moyens d'être les vecteurs de pratiques novatrices et les moteurs de leur propre parcours d'établissement » a été classé comme la recommandation la plus importante pour permettre aux nouveaux arrivants de s'épanouir au Canada par tous les groupes : personnel de première ligne, personnel de gestion, bailleurs de fonds ainsi que les nouveaux arrivants eux-mêmes. Cela n'est pas surprenant, car les nouveaux arrivants ont depuis longtemps fait preuve d'innovation, d'adaptation et de résilience dans leur parcours d'établissement, même à des moments où le secteur ne l'a manifestement pas fait. Comme l'a fait remarquer un répondant au sondage : « Les nouveaux arrivants sont pleins de ressources et ils arrivent avec beaucoup de potentiel; ils sont d'ailleurs sélectionnés comme tels, mais une fois arrivés, ils sont traités comme des incapables ». Face à un avenir post-pandémique encore plus dynamique et dépendant de la technologie, le secteur voit clairement l'autonomisation de l'agence des nouveaux arrivants dans leur parcours d'établissement comme une opportunité de catalyser l'innovation, et d'adopter davantage les technologies et les processus collaboratifs : « Il s'agit d'une excellente déclaration générale et d'une vision à mettre en œuvre ».

L'autonomisation des nouveaux arrivants a été suivie par la recommandation suivante : « Mettre en place et mobiliser des mécanismes de financement plus souples et axés sur l'innovation afin de permettre la vérification d'hypothèses

et la mise en place de programmes réactifs/adaptatifs ». Nous savons qu'il s'agit d'une demande constante du secteur de l'établissement et nous constatons que les bailleurs de fonds en ont également conscience. Dans la foulée, la troisième et quatrième recommandations les plus importantes sont les suivantes : « Affecter la technologie comme un coût opérationnel plutôt qu'un coût administratif » et « Encourager et soutenir la personnalisation et la localisation des modèles de prestation de programmes au sein des différentes régions et des divers groupes démographiques ». Il convient également de noter qu'il n'y a pas eu de variations significatives dans le classement des répondants francophones et anglophones.

Un avenir meilleur

Ces recommandations ont des implications politiques et pratiques, et nécessitent un leadership de la part des fournisseurs de services d'établissement et d'IRCC. Elles ne seront réalisées que lorsque le secteur et IRCC se réuniront pour créer une vision future des services d'établissement.

La pandémie de COVID-19 a catalysé un certain nombre de facteurs favorables à l'innovation. Face à cette crise, le secteur et son principal bailleur de fonds ont privilégié la flexibilité, la collaboration et une nouvelle réflexion dynamique sur la façon de servir les nouveaux arrivants de façon novatrice. Au cœur de bon nombre de ces réponses se trouvaient les nouveaux arrivants eux-mêmes, qui ont fait preuve d'ingéniosité et de résilience pour concevoir et mettre en œuvre des solutions créatives afin de répondre aux besoins de la communauté.

Nous sommes convaincus que l'on peut tirer des leçons de ces expériences, s'en inspirer et influencer cette conversation pour créer la culture de l'innovation nécessaire à la prospérité des nouveaux arrivants au Canada.

Résumé du projet



En 2018, PeaceGeeks a reçu un financement de la part d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) pour élaborer une vision stratégique et un plan d'action intitulé Établissement 2.0 pour explorer comment la technologie et l'innovation peuvent faciliter au mieux les résultats de l'établissement en vue de soutenir les nouveaux arrivants au Canada.

ÉTABLISSEMENT 2.0 COMPRENAIT DEUX PHASES :

LA PHASE I consistait à effectuer une analyse de la situation afin de déterminer l'efficacité des modèles actuels de prestation de services et les obstacles à l'innovation ouverte et collaborative dans le secteur de l'établissement. Des intervenants de partout au Canada ont été interrogés, la majorité des recherches ayant été effectuées en Ontario et en Colombie-Britannique.

LA PHASE II visait à concevoir et à organiser des consultations communautaires entre les intervenants du secteur de l'établissement dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique, afin d'explorer comment une collaboration efficace et des réponses novatrices pourraient relever les défis identifiés lors de la phase précédente. Plus précisément, la phase II cherchait à déterminer quelles conditions favorables devaient être réunies pour faciliter les pratiques innovantes dans le secteur.



Établissement 3.0 est une extension du projet Établissement 2.0. Rendu possible grâce à un financement supplémentaire d'IRCC, la portée de ce projet visait spécifiquement les organismes fournisseurs de services (FS) des Prairies, des Territoires, de la région de l'Atlantique et des petites collectivités rurales et éloignées de la Colombie-Britannique.

ÉTABLISSEMENT 3.0 COMPRENAIT ÉGALEMENT DEUX PHASES :

LA PHASE I a permis d'approfondir l'analyse situationnelle originale d'Établissement 2.0 en offrant un examen plus détaillé des perspectives des régions et des petits centres. Elle comprenait une étude de la documentation clé et des rapports recommandés dans les régions des Prairies, du Nord et de l'Atlantique, ainsi que des entrevues supplémentaires avec des intervenants du secteur de l'établissement, notamment des fournisseurs de services de première ligne et des employés d'IRCC.

LA PHASE II visait à comprendre, de la part de ceux qui fournissent et de ceux qui reçoivent des services, quelles conditions doivent être mises en place pour encourager le travail novateur et collaboratif dans le secteur à l'échelle internationale. La phase II visait à évaluer diverses possibilités dans l'environnement actuel du secteur de l'établissement en examinant les opportunités et en générant des idées sur les travaux novateurs en cours qui peuvent être mis à profit.



Compte tenu de la diversité géographique, culturelle et linguistique du Canada, la tenue de consultations à l'échelle nationale offre la possibilité d'évaluer et de comparer les résultats entre les communautés, révélant ainsi un éventail de points de vue tout en formulant un ensemble de recommandations communes.

Une telle initiative est non seulement opportune, mais aussi essentielle, étant donné la façon dont la pandémie de COVID-19 a modifié le paysage du secteur de l'établissement, et changé la façon dont le gouvernement, les organismes sans but lucratif et les entreprises fonctionnent, peut-être même de façon permanente. Les organisations doivent innover différemment, notamment en adoptant la technologie pour continuer à fournir des services. **L'élargissement du dialogue au niveau national a le potentiel de promouvoir une approche sociétale globale en vue de soutenir les nouveaux arrivants dans leur parcours d'établissement, de la phase préalable à leur arrivée à une intégration complète et significative.**¹

1 | La manière dont la pandémie de COVID-19 a, à bien des égards, créé des conditions favorables, et, dans certains cas, des obstacles, est étudiée plus en détail dans la suite de ce rapport.



Phase I

S'appuyant sur une série de 36 entrevues qualitatives réalisées dans le cadre de l'initiative Établissement 2.0 avec des intervenants du secteur de l'établissement à divers niveaux de leadership, provenant d'organismes de toutes tailles et de régions urbaines et rurales, des entrevues ont été réalisées pour l'initiative Établissement 3.0 avec 29 autres répondants représentant des centres plus petits, ruraux et éloignés du territoire du Yukon, du territoire du Nord-Ouest, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick.²

L'analyse de situation 3.0 comprenait également une analyse documentaire complète. L'analyse a mis en évidence les perceptions internes des modèles actuels de prestation de services, les défis à la collaboration et à l'innovation, les ajustements sans précédent résultant de la pandémie de COVID-19, ainsi que les capacités et le soutien dont le secteur a besoin pour améliorer les résultats des clients.

Ce que nous avons écrit dans notre rapport [Établissement 2.0](#) reste vrai : Établissement 3.0 confirme à nouveau « la complexité inhérente du secteur des services aux nouveaux arrivants. Le secteur est complexe à bien des égards, non seulement en lui-même, mais aussi en ce qui concerne les secteurs et systèmes qui l'entourent et dont il dépend en quelque sorte pour assurer des résultats positifs à ses clients. »

2 | Tout au long de ce rapport, l'expression « petits centres » est utilisée pour désigner les FS de petite taille, ruraux ou éloignés (par opposition aux FS métropolitains/urbains).

Plusieurs thématiques clés sont ressorties des entretiens et sont développées tout au long de ce rapport.



L'innovation fait partie intégrante de l'ADN des organisations des petits centres : les centres plus petits, ruraux et éloignés sont résilients, créatifs, innovants, axés sur leurs clients (qui, selon les FS, sont aussi leurs voisins) et engagés auprès de leurs communautés. Être axé sur le client est une composante intrinsèque et naturelle de la culture, de la réalité, et un résultat de la géographie et de la diversité des clients dans ces centres.



De même, la collaboration vient tout naturellement aux petits centres, comme un réflexe face à leur géographie et à leur culture.



Les petits FS servent tout le monde, quel que soit le statut d'immigration, à des degrés divers. L'importance des étudiants internationaux et des travailleurs étrangers temporaires pour de nombreuses économies de petits centres, associée à la multiplication des voies d'accès au statut de résident permanent et au besoin permanent de rétention des nouveaux arrivants dans ces communautés, suggère que **l'élargissement de l'admissibilité aux services est essentiel**.



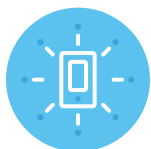
La personnalisation est essentielle à la réplication des pratiques prometteuses. Les interventions qui sont personnalisées en fonction des réalités des petits centres donnent déjà des résultats. Le projet pilote de l'Atlantique et les projets pilotes municipaux qui placent l'immigration au centre de l'établissement local ont déjà montré [des résultats plus importants en matière de rétention](#).



Le transfert de connaissances nécessite du temps, de l'espace et des ressources.



Des modalités de financement plus agiles et plus souples, associées à de meilleures relations avec les responsables de programme, sont des conditions essentielles pour que l'innovation naturelle des FS puisse être plus formellement concrétisée. L'expérience de la pandémie doit être évaluée et mise à profit.



La technologie est à la fois au cœur de la mise en œuvre des programmes et un défi inhérent à l'apprentissage et à l'application des connaissances.

Phase II

Les consultations à l'échelle nationale ont pris la forme de groupes de consultation semi-structurés virtuels avec des travailleurs du secteur de l'établissement qui sont impliqués dans le travail lié à l'établissement au sein d'agences, de bibliothèques, d'institutions financières, d'universités, d'organismes à but non lucratif et de services d'emploi. Les nouveaux arrivants ayant une expérience vécue de l'établissement ont également été invités à participer aux groupes de consultation. Au total, 12 groupes de consultation semi-structurés ont été organisés en janvier et février 2021, réunissant

70 participants. Sept groupes de consultation anglophones ont été organisés dans la région de l'Atlantique (Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve), dans les petits centres de la Colombie-Britannique, dans les territoires (Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut) et dans la région des Prairies (Alberta, Saskatchewan et Manitoba). De plus, trois groupes de consultation interrégionaux ont été organisés en français, totalisant 24 participants francophones, et deux groupes de consultation interrégionaux ont été organisés pour les nouveaux arrivants.

Les consultations ont permis de formuler les recommandations suivantes :



Garantir que les efforts visant à favoriser l'innovation soient fondés sur une définition commune de l'innovation acceptée par toutes les parties prenantes du secteur. Cela permettra de conjuguer et de rationaliser les efforts, ainsi que d'allouer les ressources de manière efficace et rentable.



Étudier la possibilité d'établir un modèle de financement cohérent parallèle au modèle de financement actuel d'IRCC, qui permette la prise de risque, soutienne la mise en œuvre à long terme d'idées innovantes viables et place des attentes plus flexibles quant aux paramètres d'évaluation et aux exigences en matière de rapports. Envisager la mise en place d'une approche systématique pour sélectionner et financer des projets et initiatives novateurs en fonction de leur viabilité et de leur rôle dans la prise en compte des priorités clés du secteur. Cette approche pourrait être associée à un mécanisme de rétroaction permettant de tirer des leçons des initiatives réussies et non fructueuses. Il pourrait s'agir du modèle SDI existant, ou de quelque chose de nouveau et de différent.³



Promouvoir une mentalité axée sur l'innovation à différents niveaux du secteur, qui encourage une communication plus ouverte entre les bailleurs de fonds et les prestataires de services, et permet d'explorer la prise de risque et les idées non conventionnelles.

3 | Un autre modèle de financement du gouvernement du Canada qui est apparu comme un exemple de modèle prometteur pour l'innovation, la collaboration et le financement futur fondé sur des données probantes est le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) pour l'avancement des droits des femmes et des filles. L'objectif autopromoué du FIT est de « cultiver un environnement de travail dans lequel les petites et moyennes organisations sont habilités à expérimenter, échouer, s'adapter et réessayer ».



Soutenir les partenariats et les collaborations dans l'ensemble du secteur. Envisager d'avoir des partenariats de collaboration comme condition préalable à certains financements, en particulier pour les organisations basées dans les petits centres. Créer des espaces physiques et virtuels dédiés afin de permettre aux différents acteurs du secteur de nouer des partenariats et des collaborations permettant aux idées novatrices de prospérer, tout en établissant les principales priorités et opportunités d'innovation. De plus, il est important de soutenir les événements et les initiatives de partage des connaissances et de l'information qui permettent le partage de l'information, des ressources, des idées et des meilleures pratiques.



Soutenir le financement visant à favoriser l'efficacité au sein des organisations afin de libérer du temps au personnel pour innover. Il pourrait s'agir de financer des technologies pouvant être utilisées à rendre les tâches quotidiennes plus efficaces, ou de créer un service centralisé destiné à les décharger des tâches administratives telles que l'accueil des clients. Vous pouvez également envisager de soutenir la création de postes dédiés à la promotion et à la défense de l'innovation au sein des organisations.



Soutenir davantage la formation et le renforcement des capacités au sein des organisations, et donner la priorité à la formation technologique pour les organisations de petite taille. De la même manière, il faut s'assurer que les organisations sont bien équipées avec la technologie matérielle et logicielle nécessaire pour pouvoir fonctionner de manière efficace et performante.



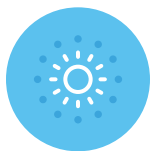
S'attaquer aux difficultés relatives à l'accès au numérique et à la culture numérique chez les nouveaux arrivants. Accorder la priorité à la formation numérique pour ceux et celles qui sont confrontés(es) à des barrières linguistiques, qui appartiennent à des groupes de personnes plus âgées ou qui sont considérés(es) comme moins qualifiés(es).



Prendre en compte les différences régionales, en considérant les réalités et les défis qui sont propres à chaque région. Soutenir d'autres consultations transrégionales afin de faciliter une étude plus approfondie des différences et des priorités régionales en matière d'innovation.



Promouvoir une approche ascendante de l'innovation en tirant parti des forces et des talents des nouveaux arrivants et en veillant à ce que ceux-ci fassent partie des conversations sur l'innovation au sein du secteur.



Utiliser l'élan actuel suscité par la COVID-19 pour faire avancer le travail d'innovation au sein du secteur et établir des connaissances clés qui peuvent inspirer de futures initiatives d'innovation.

Définition du terme « innovation »

Créer une définition pratique claire et communément acceptée de l'innovation.

Dans le cadre de ce projet, la définition du terme « innovation » est considérée comme étant : « les pratiques et approches numériques et non numériques qui favorisent l'adaptabilité et la souplesse requises pour permettre au secteur de l'établissement de garder une longueur d'avance dans un paysage migratoire et d'établissement en évolution rapide, dans le but de mieux servir les nouveaux arrivants au Canada. » Nous avons noté une différence entre l'innovation (processus de développement de quelque chose d'authentiquement nouveau) et l'itération (processus de raffinement de ce qui fonctionne déjà pour le rendre encore meilleur). Les participants aux groupes de consultation nous ont

LEURS EXEMPLES D'INNOVATION COMPREENAIENT LES CARACTÉRISTIQUES ET LES PRATIQUES QUE LES PARTIES PRENANTES DU SECTEUR CONSIDÈRENT COMME INNOVANTES :

- Un travail centré sur les partenariats et les collaborations
- Un travail axé sur le traitement des obstacles systémiques
- Des approches holistiques et axées sur les nouveaux arrivants, ancrées dans la communauté
- L'utilisation de la technologie pour faciliter l'accès aux services et/ou améliorer la prestation de services pour les nouveaux arrivants, que ce soit de manière directe ou indirecte

permis de mieux comprendre ce que signifie l'innovation dans le secteur de l'établissement.⁴

L'absence d'une définition commune indique qu'il est nécessaire d'établir une compréhension commune de ce que signifie l'innovation et de ce à quoi elle ressemble en pratique. De nombreux participants au projet nous ont mis en garde contre une complication excessive de la notion d'innovation. Certains ont indiqué qu'ils appréciaient le fait d'avoir un point de référence permettant de distinguer l'innovation de l'itération, et non un jugement de valeur selon lequel l'une serait meilleure que l'autre.

Plusieurs FS ont indiqué que tout au long de la pandémie, ils avaient l'impression d'innover régulièrement afin de s'adapter à des circonstances sans précédent et en constante évolution. Pour beaucoup, offrir des services en ligne et s'appuyer largement sur la technologie dans la prestation de services a été une véritable nouveauté. Dans le même temps, les personnes interrogées et les participants aux groupes de consultation ont indiqué qu'ils étaient fréquemment confrontés aux problèmes de culture numérique et de fracture numérique chez les clients. Le fossé numérique est une réalité vécue dans de nombreux petits centres qui date d'avant la pandémie, mais peu d'organismes y faisaient face aussi activement qu'aujourd'hui. L'innovation autour de la technologie n'était pas uniquement axée sur la prestation de services. Les FS ont fait preuve de créativité pour relever non seulement leurs propres défis en matière de fossé numérique, mais aussi ceux de leurs clients.

Le concept d'innovation « en marge des heures de bureau » est constamment revenu dans le cadre du projet Établissement 2.0. Il n'est donc pas surprenant qu'il ait été fréquemment évoqué lors des entretiens 3.0 avec les petits centres. Les personnes interrogées dans le cadre des projets 2.0 et 3.0 s'accordent à dire

4 | IRCC pourrait trouver utile d'explorer d'autres idées d'innovation qui n'utilisent pas les termes comme « échec » et « prise de risque », communément utilisés dans la littérature sur l'innovation. D'une certaine façon, le programme Établissement 3.0 a démontré que les intervenants du secteur utilisent ce même langage parce que c'est généralement ce à quoi ils sont exposés dans les conversations sur l'innovation. La phase I d'Établissement 3.0 comprenait une [brève étude](#) sur la façon dont les divers FS du Canada conçoivent le mot « innovation » en termes pratiques.

qu'il serait utile de prévoir du temps et de l'espace pour l'innovation dans les modèles de financement et de programme. Le temps et l'espace sont également essentiels pour partager et mobiliser les connaissances, et accroître la collaboration intra-sectorielle, afin de rendre l'innovation opérationnelle : « lorsque des outils ou des processus efficaces ont été créés dans un secteur, il serait utile de le savoir et d'avoir le temps d'évaluer s'ils sont susceptibles de fonctionner dans le contexte local. »

L'innovation et la collaboration sont inscrites dans l'ADN du secteur, en particulier dans les petits centres. Les FS des petits centres coopèrent pour répondre aux besoins essentiels, avec une approche holistique axée sur le développement communautaire et une approche relationnelle de voisinage. Ils privilégient le travail et l'apprentissage en commun pour s'entraider. Comme l'a déclaré une personne interrogée : « L'innovation permet aux [FS] de rester agiles, prévoyants et clairvoyants à bien des égards. Il y a un tel avantage stratégique à ce que l'ADN aide le [FS] à regarder au-delà du prochain obstacle, en prônant un changement opportun, tant à l'interne qu'à l'externe. »

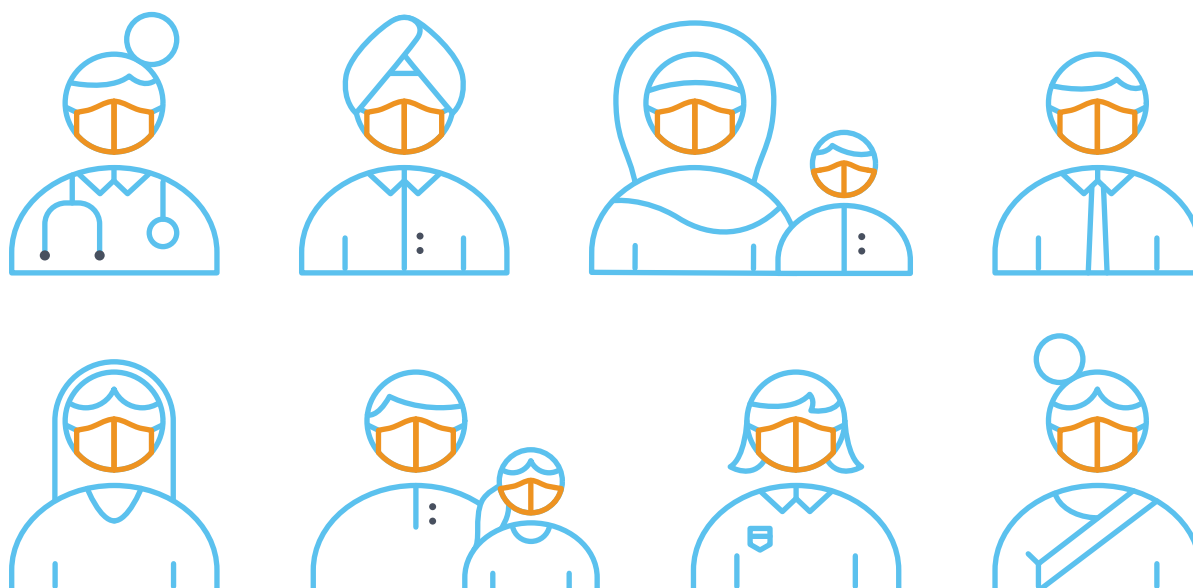
De plus, les participants ont noté l'importance d'une forte culture d'innovation et de collaboration instaurée par la direction. Dans le cadre du développement de la culture, la confiance entre la direction et le personnel, dans un sens comme dans l'autre, est essentielle. Comme l'a noté une personne interrogée : « Cela revient à la culture. Si vous n'avez pas de leadership, vous ne pourrez pas créer la culture. Sinon, l'innovation, [comme vous l'avez vu dans] vos recherches, ne représente qu'un mot à la mode. » Ce leadership s'applique à la fois aux FS, au secteur dans son ensemble et à IRCC. Toutes les parties prenantes devraient contribuer au rôle de leadership et de création de la culture.

De nombreuses conversations sur l'innovation dans le cadre d'Établissement 2.0 et 3.0 étaient orientées vers la technologie. Cependant, l'innovation en matière de

processus est aussi importante, sinon plus, que les outils, et cela est apparu clairement dans le contexte des petits centres. Cette notion a été bien résumée par l'une des personnes interrogées : « Il existe des avancées technologiques et numériques qui, je pense, peuvent aider à rationaliser les services, à automatiser les processus, bien sûr, mais je pense qu'il y a beaucoup de travail non numérique à faire, qui peut être le contact en personne avec les clients, la façon dont la collaboration, la façon dont notre prise de décision et l'engagement des parties prenantes conduiront également à une plus grande adaptabilité et souplesse. L'innovation peut se faire par bonds et générer des projets entièrement nouveaux. Mais je pense qu'il y a parfois de grandes réussites dans l'ajustement et la mise à jour continus des processus qui peuvent continuer à faciliter et à améliorer certains réseaux à tous les niveaux. »

Cette idée a été reprise lors des consultations communautaires. Les participants ont fréquemment cité le rôle que jouent les collaborations et les partenariats dans l'innovation. Ils ont cité des exemples de partenariats entre différents organismes communautaires (OC) ou entre des OC et le secteur privé pour offrir des services holistiques aux nouveaux arrivants. Les organismes communautaires se sont associés pour proposer des ateliers auxquels les nouveaux arrivants n'auraient pas eu accès autrement. Ils ont également établi des partenariats avec le secteur privé pour offrir des soutiens complets liés au logement, à l'emploi, au transport et à divers autres services à prix modique. Les participants ont considéré que ces exemples étaient innovants car ils permettaient de tirer parti des forces collectives de différents organismes. En retour, ces partenariats ont permis de répondre aux multiples besoins des nouveaux arrivants grâce à des services complets et harmonisés.

IRCC et les FS ont l'occasion de co-crée une définition pratique de l'innovation qui soit acceptée par le secteur de l'établissement et applicable à celui-ci.



Les incidences de la COVID-19

La pandémie de COVID-19 a provoqué une perturbation majeure dans le secteur de l'établissement. Le secteur continue de montrer qu'il est capable de s'adapter et de trouver de nouvelles façons de se réinventer en réponse à l'incertitude ou à la crise, et la COVID-19 a stimulé l'innovation dans tout le secteur d'une manière sans précédent. Cela s'est manifesté tout au long du projet Établissement 3.0.

Les personnes interrogées et les participants aux groupes de consultation ont notamment fait l'expérience d'un soutien et d'une flexibilité accrus en matière d'accords de financement. Par conséquent, les FS ont été en mesure de répondre plus efficacement aux changements soudains sur le terrain. Il y a eu moins de résistance aux nouvelles idées et aux approches novatrices. Ainsi, les organisations se sentent plus soutenues et plus à même d'avoir une communication ouverte avec leurs bailleurs de fonds.

Un travailleur du secteur a noté : « La COVID-19 nous a permis de nous concentrer sur ce dont 'nous avons besoin immédiatement' et ce dont 'nos clients avaient réellement besoin'. Les priorités ont changé. Et cela nous a donné une certaine liberté en tant que petit programme. En ce moment, c'est vraiment le moment opportun pour parler avec votre bailleur de fonds. J'ai l'impression qu'il y a de la souplesse et qu'il y a un réel intérêt à nous aider en ce moment. Je ne sais pas si j'ai déjà vécu cela auparavant. J'ai le sentiment que le bailleur de fonds est [maintenant] vraiment à l'écoute et soutient [nos] idées. Parce qu'ils s'éloignent aussi de l'approche qui consiste à cocher des cases sans se poser de questions, n'est-ce pas? Pour l'instant, [il ne s'agit] pas

de la plus grande priorité. J'espère que nous pourrions peut-être faire avancer ce genre de réflexion dans l'ère post-COVID-19. Pour que nous puissions être innovants sans craindre que cela ne se retourne contre nous. »

La technologie a ouvert des possibilités infinies en matière de prestation de services. Pour certains, jusque-là sceptiques quant au rôle de la technologie dans la prestation de services, la technologie a permis l'accès et l'inclusion. Les FS ont étendu la portée des services à des populations auparavant exclues. Ils se sont retrouvés à fournir des programmes virtuels en utilisant des canaux et des technologies jamais explorés auparavant. Le passage à la prestation de services en ligne a également mis en évidence les défis existants en matière d'accès numérique et de culture numérique, tant pour les FS que pour les nouveaux arrivants. Il a également soulevé des inquiétudes quant à la capacité à établir des relations avec les clients, à créer des interactions humaines significatives et à intégrer les nouveaux clients de manière efficace grâce à la technologie.

La COVID-19 a engendré à la fois de nouvelles possibilités et des obstacles à la prestation de services. Les participants au projet ont noté à parts égales que selon certains, « il y a des clients qui seraient heureux d'avoir une prestation de services à distance indéfiniment » et que pour d'autres, « nous avons essayé de faire participer des gens à des cours en ligne, et seulement un étudiant a été capable de le terminer [le cours en ligne]... Cela n'a pas été une réussite dans notre cas ». Bien que ce soit compliqué et parfois beaucoup plus difficile qu'avant la pandémie, les participants ont indiqué que les façons de travailler pendant la COVID-19 qui n'auraient pas fonctionné avant la pandémie sont maintenant devenues familières, et ils ont noté qu'il existe une meilleure compréhension de la nécessité de sortir des sentiers battus. « Avant, lorsque nous évoquions de nouvelles idées ou de nouvelles approches, tout le monde était réticent au changement. Les gens se réfugiaient derrière la formule 'Oh non !



Ce n'est pas possible! Cela va prendre beaucoup de temps à mettre en œuvre, et cetera.' Mais lorsque tout le monde a été confronté à la contrainte véritablement universelle de la pandémie, nous avons constaté que les gens n'avaient pas d'autre choix que de changer et de s'adapter. »

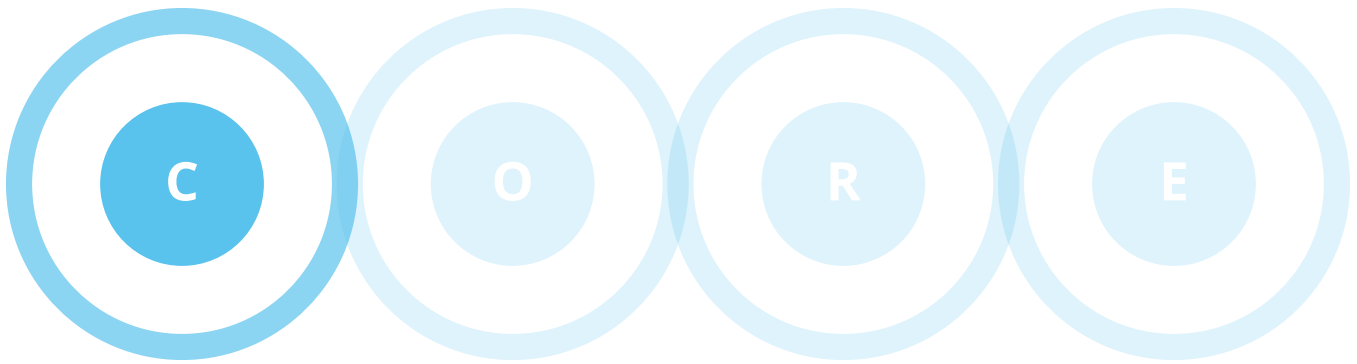
Si la COVID-19 a été à la fois un obstacle et un incitatif à l'innovation, il est difficile de prévoir ce que tout cela signifiera à long terme. Les consultations communautaires ont mis en lumière ce qui a été rendu possible jusqu'à présent en termes de financement et d'adoption d'une mentalité axée sur l'innovation. D'autres questions demeurent quant à la manière dont les partenariats seront exploités, aux types d'espaces qui seront créés pour favoriser les collaborations, à la manière dont les capacités organisationnelles seront soutenues, à la manière dont le fossé de l'utilisation numérique sera abordé, à la manière dont les différences régionales seront prises en compte et **à la manière dont les nouveaux arrivants seront habilités à jouer un rôle clé dans la progression de l'innovation.**⁵ Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de déployer un effort intentionnel et concerté dans l'ensemble du secteur.

5 | Un exemple de cette situation est examiné en détail plus loin dans ce rapport.

Recommandations

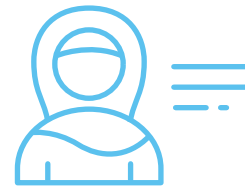
Comme pour le rapport Établissement 2.0, les recommandations sont liées aux principes « fondamentaux de RÉFÉRENCE » d'IRCC, car ils ont été officiellement mis en œuvre dans les appels à propositions quinquennaux de 2019 d'IRCC et continuent de guider les appels à propositions d'IRCC.





Approche axée sur le client

IRCC définit l'expression approche « axée sur le client » comme une programmation adaptée aux profils spécifiques des clients, en mettant l'accent sur les clients vulnérables, marginalisés ou confrontés à des obstacles.



Le projet Établissement 2.0 a fait les recommandations suivantes :

Impliquer la communauté canadienne dans son ensemble dans la conversation sur l'établissement afin de promouvoir une approche globale de la société visant à soutenir les nouveaux arrivants dans leur parcours d'établissement.

Appliquer un langage, une programmation et une sensibilisation fondés sur les atouts dans l'ensemble du secteur et au-delà.

Le projet Établissement 3.0 a validé ces recommandations et a en outre élaboré les points suivants :



L'innovation fait partie de l'ADN des FS des petits centres. Les centres de petite taille, ruraux et éloignés sont résilients, créatifs, innovants, axés sur leurs clients (voisins) et engagés envers leurs communautés.



IRCC a l'occasion **d'officialiser les pratiques visant à encourager les mentalités et la collaboration novatrices**. Ceci est développé davantage dans la sous-section « Pratiques prometteuses » de ce rapport.



La collaboration fait partie intégrante de la culture des FS des petits centres et résulte de la diversité géographique et de la clientèle.

LES CLIENTS SONT AU CENTRE DE L'ATTENTION DES FS DES PETITS CENTRES

Comme nous l'avons vu plus haut, l'idée que les clients ne sont pas au centre des activités des FS est une fausse perception.

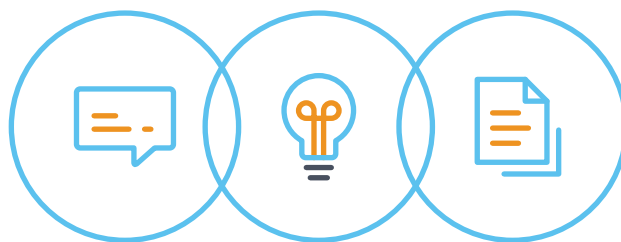
Dans le cadre des projets Établissement 2.0 et 3.0, les représentants des FS ont évoqué avec éloquence leur engagement envers les clients et les multiples façons dont ils travaillent même « en dehors des heures de bureau » et s'efforcent d'innover dans le respect des contraintes en matière de budget et de ressources pour répondre aux besoins des clients.

Ce qui est clair, c'est qu'il y a des moments où cela est moins envisageable. Alors que l'immigration et l'établissement requièrent de la souplesse, les structures de financement et les relations de financement demeurent rigides, enlisées dans une mentalité d'audit et dans un manque de cohérence entre les juridictions, les types de financement et les agents de programme d'IRCC. La pandémie de COVID-19 a entraîné un ensemble unique de circonstances où ces structures et cette mentalité ont dû évoluer du contrôle pour passer au soutien. Les personnes interrogées ont évoqué des conversations avec des agents de programme qui se sont concentrées sur la manière dont IRCC pouvait aider les agences pendant une période de crise, plutôt que de restreindre leur mobilité et leur capacité à répondre aux besoins des clients, ce qui suggère que l'adaptabilité et la flexibilité des principaux bailleurs de fonds sont tout à fait réalisables⁶

Sans une approche communautaire globale de l'établissement et de l'inclusion, les petits centres ne sont tout simplement pas en mesure de retenir les nouveaux arrivants. Cela signifie que les FS doivent assurer des

liens avec d'autres acteurs de la communauté, y compris les employeurs, pour s'assurer que les nouveaux arrivants sont pris en compte, avec leurs atouts et leurs défis uniques. En raison de la réduction des niveaux hiérarchiques dans les petits centres, les FS sont en mesure de communiquer avec les décideurs et les acteurs clés afin d'élaborer des solutions avec eux. Pour les FS, cela signifie **apprendre à connaître les clients, les traiter comme des voisins**, et adapter les solutions à leurs besoins. Pour les petits centres, le fait d'être focalisé sur le client est une conséquence naturelle de leur situation : « L'accompagnement de la communauté est notre force. La confiance est essentielle, surtout pour les personnes qui viennent de contextes où la confiance est fragile. Le fait de savoir qu'ils peuvent faire confiance à la communauté et aux services entraîne un véritable changement », a précisé l'une des personnes interrogées.

FAVORISER LA COLLABORATION ENTRE LES PETITS CENTRES



Le secteur a toujours considéré que les FS pouvaient sembler réfractaires à la collaboration. Cependant, les participants au projet Établissement 3.0 ont prouvé presque à l'unanimité que la COVID-19 est devenue un facteur favorable à une communication et une collaboration accrues entre les FS et entre les FS et les bailleurs de fonds. La pandémie a créé un besoin urgent de collaboration. Comme l'a déclaré une personne

6 | Il est important de noter qu'une partie de cette agilité financière a pris fin le 31 mars 2021, et il n'est pas clair si certains des soutiens uniques, des rôles financés, des soutiens de dispositifs et d'autres différences tangibles dans la relation entre le secteur et son plus grand bailleur de fonds resteront temporaires ou seront soutenus à mesure que le besoin continuera d'exister.

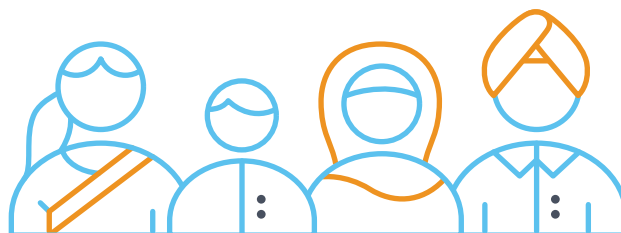
interrogée : « Je dirais que nous devons définitivement continuer à briser la nature compétitive des agences financées et à développer des environnements plus cohésifs et collaboratifs. » La coordination est essentielle : « Si, en fin de compte, nous travaillons tous et toutes pour les mêmes valeurs de soutien aux nouveaux arrivants, et si nous voulons vraiment nous assurer que les nouveaux arrivants se sentent bien intégrés au sein des communautés, je pense que nous devons vraiment commencer à lever le voile de la concurrence entre les organisations. Mais dans notre cas, cela a vraiment, vraiment bien fonctionné [la collaboration entre les FS au niveau des petits centres]. Nous avons donc constaté de grandes réussites, et je pense que si une autre province était intéressée à se pencher sur cette question pour ses propres régions, **nous serions plus qu'heureux de partager nos expériences à ce sujet.** »

Par ailleurs, la collaboration renforce la responsabilisation : « Lorsque nous, en tant qu'organisation, collaborons avec d'autres, ou que nous collaborons en interne, nous avons tendance à nous sentir plus responsables. **On a tendance à être à la hauteur des attentes, voire à les dépasser. Pour que cela fonctionne, les gens doivent être [en mesure d'être] plus transparents.** Et j'ai remarqué que les gens sont devenus plus transparents de cette manière. Notre bailleur de fonds a été plus transparent que jamais [grâce à la COVID-19]. Cela n'aurait pas été le cas dans le passé. Et cette communication permanente avec notre bailleur de fonds s'est avérée très positive. Ce fut un réel changement, en fait, c'était plus du genre 'nous vous écoutons, nous voulons connaître vos idées et voir comment celles-ci se concrétisent', comme s'ils comprenaient ce qui se passe sur le terrain. Et ils réalisent qu'il y a des solutions. Et ils sont prêts à prendre un risque, à avoir véritablement confiance en ceux qu'ils financent. »

La COVID-19 peut être considéré comme une occasion de déconstruire cette perception de résistance à la

collaboration et d'engager un dialogue entre les parties prenantes du secteur en vue de comprendre ce qui a contribué aux obstacles perçus et réels, et la manière de les démanteler pour aller de l'avant.

TIRER PARTI DES ATOUTS DES NOUVEAUX ARRIVANTS : « APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE DE CHAQUE CLIENT »



Les participants au projet Établissement 3.0 ont reconnu le rôle important que jouent les organismes d'établissement dans l'évaluation des besoins des nouveaux arrivants et dans l'adaptation continue de leurs services afin de répondre à ces besoins.

Les parties prenantes reconnaissent également que tous les efforts visant à relever les défis et à surmonter les obstacles auxquels font face les nouveaux arrivants ne sont efficaces que s'ils sont ancrés dans les voix et les expériences vécues des nouveaux arrivants. Les personnes interrogées et les participants aux consultations ont souligné l'importance de considérer les nouveaux arrivants comme la principale source d'innovation et de tirer parti de leurs forces et de leurs talents dans le cadre d'une approche ascendante.

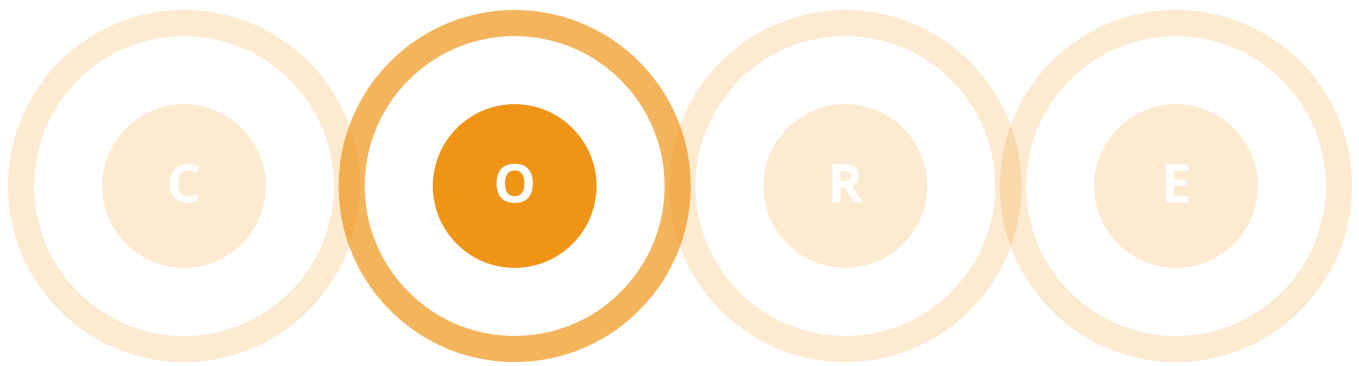
Les nouveaux arrivants sont très intuitifs, ingénieux, adaptatifs et réactifs aux changements soudains qui surviennent dans leur environnement. À bien des égards, ils incarnent ce que signifie être innovateur, et devraient certainement faire partie des conversations sur les conditions favorables à l'innovation dans le secteur. Les participants aux groupes de consultation, notamment, s'accordent à dire que de nombreuses excellentes idées proviennent directement des clients nouveaux arrivants.

Pour servir les nouveaux arrivants, il est essentiel d'utiliser un langage fondé sur les atouts et de s'efforcer à « valoriser le potentiel » plutôt que de pallier les déficits. Comme l'a souligné un participant au groupe de consultation : « Disposer de services, de programmes, d'opportunités ouvertes, d'initiatives, de projets qui amplifient et exploitent les forces [des nouveaux arrivants], est bien plus important que de combler leurs besoins. J'ai constaté un léger changement dans le financement par IRCC d'une approche plus axée sur les forces et le financement de programmes qui exploitent les atouts des [nouveaux arrivants]. J'aimerais voir plus d'initiatives de ce genre. » IRCC a la possibilité de tirer parti du langage et des attitudes fondés sur les atouts pour encourager les pratiques innovantes et collaboratives à travers le secteur.

Les participants aux groupes de consultation ont réfléchi à la façon dont les nouveaux arrivants peuvent s'adapter et être proactifs face à leur situation et à leur parcours d'établissement. En revanche, les FS ont déclaré se sentir à la fois proactifs et réactifs dans leur rôle, et perçoivent IRCC comme étant relativement réactif. Cela met en évidence un point sensible, mais aussi une opportunité, pour un dialogue intersectoriel sur les caractéristiques actuelles du secteur de l'établissement et sur ce que le secteur souhaite incarner à l'avenir. Les pratiques novatrices exigent à la fois de la réactivité face aux situations changeantes et de la proactivité pour anticiper ce qui se profile à l'horizon. Un travailleur du secteur de l'établissement a fait la réflexion suivante :

« Le gouvernement est réactif à 90 % et les FS ont un peu plus de marge de manœuvre pour être plus proactifs. [Mais] en réalité, **ceux qui sont toujours proactifs sont les [nouveaux arrivants.]** [Nous devons donc réellement] nous intéresser à leur ingéniosité et à la façon dont ils parviennent à résoudre les problèmes de manière informelle. Parce que la plupart des meilleures idées vont certainement venir d'eux. »

Le secteur devrait examiner de plus près les façons dont les nouveaux arrivants innovent à la fois dans le contexte de la réception des services d'établissement (voir l'exemple de la baignade de nuit dans les piscines à Yellowknife dans la section Pratiques prometteuses du présent rapport) et dans le contexte de la non-réception des services, que ce soit en raison d'un manque de sensibilisation, de disponibilité, d'accès ou d'une expérience négative. Par exemple, les groupes privés sur les réseaux sociaux Facebook et WhatsApp créés par les nouveaux arrivants pour les nouveaux arrivants (un tel groupe destiné aux nouveaux arrivants indiens et sud-asiatiques compte plus de 80 000 membres à Toronto), ont longtemps déconcerté le secteur parce qu'ils semblent être parallèles à ce que les FS (et IRCC) essaient de fournir, sans pour autant se recouper. Il existe toutefois une occasion unique de rencontrer les nouveaux arrivants là où ils se trouvent et de leur offrir un forum pour discuter de leurs besoins et de leurs idées. Les nouveaux arrivants créent des solutions qui leur correspondent, ce qui devrait être célébré dans le contexte de leur parcours d'établissement. **Comment le secteur peut-il donner aux nouveaux arrivants les moyens de mettre en œuvre leurs idées pour mener une nouvelle vie au Canada?**



Guidés par les résultats

Dans ses principes fondamentaux de RÉFÉRENCE, IRCC définit l'expression « axée sur les résultats » comme une programmation fondée sur des preuves, garantissant les meilleurs résultats pour les clients.



Le projet Établissement 2.0 a fait les recommandations suivantes :

Formaliser et mettre en œuvre des efforts et des pratiques de mobilisation des connaissances

Les organismes prestataires de services d'établissement ont besoin d'investissements pour renforcer leur propre capacité à adopter les nouvelles technologies comme moyen d'améliorer les résultats axés sur le client et de gagner en efficacité.

Le projet Établissement 3.0 a également élaboré les points suivants :



Il faut investir dans la mobilisation des connaissances et les ressources de **développement professionnel** pour les prestataires de services du secteur qui permettront aux FS de personnaliser, de reproduire et d'améliorer la prestation de services.



Les interventions adaptées aux petits centres donnent des résultats prometteurs.

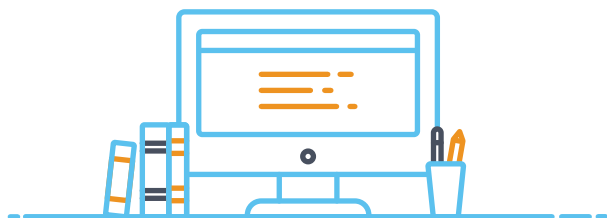


Il y a un manque au niveau d'une compréhension partagée et concrète de ce que signifie le terme « résultats ». **Il est essentiel de co-crée des définitions opérationnelles des résultats (parfois adaptées aux besoins régionaux ou démographiques).**



Donner aux nouveaux arrivants les moyens d'être les acteurs de leur propre parcours d'établissement est une condition importante pour faire avancer les pratiques innovantes et améliorer les résultats des clients.

INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL



Les participants à au projet Établissement 3.0 ont noté que si la COVID-19 a rendu de plus en plus possible l'accès à des possibilités de formation en ligne, les FS désirent davantage de soutien en matière de formation et de développement professionnel afin de s'assurer qu'ils peuvent maintenir leur capacité à servir adéquatement leurs clients. Ce souhait a été fortement exprimé en ce qui concerne le développement des capacités technologiques, comme indiqué dans la section précédente du présent rapport. Toutefois, le désir d'une mobilisation plus cohérente des connaissances est antérieur à la pandémie et ne se limite pas aux seules capacités technologiques. Ce point a été exprimé lors du projet Établissement 2.0 et a été souligné par les petits centres lors des phases I et II du projet Établissement 3.0.

Alors que de nouveaux rôles émergent au sein du secteur, ils ne bénéficient pas de soutiens financiers formels pour être soutenus. Ces rôles découlent de la prestation de programmes axés sur les résultats et bénéficieraient d'un soutien financier formel d'IRCC.

DÉFINIR LES RÉSULTATS DES CLIENTS

Le secteur s'interroge toujours sur la manière de mesurer les résultats des clients. Les personnes interrogées par IRCC se sont demandé comment mesurer la progression, l'impact, et comment définir l'établissement comme « complété ». La mesure des résultats est généralement un outil de gestion, mais les Projets Établissement 2.0 et 3.0, et par extension,

le secteur de l'établissement dans son ensemble, semblent parler des résultats pour la clientèle de manière plus globale : c'est-à-dire dans le sens de la capacité d'un nouvel arrivant à « réussir » son parcours d'établissement en étant capable de faire du Canada son foyer. IRCC et les FS peuvent collaborer plus explicitement pour créer une définition plus pratique des « résultats des clients » qui englobe les objectifs du secteur lorsqu'il s'agit de servir les nouveaux arrivants, et baser les rapports de mesure d'impact sur cette expression.

Une personne interrogée a réfléchi à l'intersection entre les approches centrées sur le client et la programmation basée sur les résultats. Si les FS sont en concurrence pour le financement, il y a un sentiment que « les FS nous disent ce qu'ils pensent que nous voulons entendre, alors que je pense que nous devons plutôt savoir ce que les clients affirment avoir besoin. Peut-être que les FS ont raison, je ne pense pas qu'il y ait un écart énorme, mais il y a une bonne chance qu'il y ait des choses que nous manquions [tous] en ne demandant pas aux clients de manière proactive. »

Au cours du projet Établissement 2.0, nous avons constaté que tant les FS que IRCC attendaient essentiellement que l'autre définisse et rende opérationnelle l'innovation. Il semble que l'on assiste à une approche similaire d'attentisme en ce qui concerne la mesure des résultats et l'utilisation/analyse des données. Un bailleur de fonds interrogé a fait remarquer qu'il peut sembler que le secteur attend que nous disions : « Voici comment nous voulons que vous fassiez le suivi de vos résultats, mais nous sommes ouverts à l'innovation en matière de rapports, de suivi des résultats et de mesure du succès. Peuvent-ils nous dire ce qu'ils pensent être la meilleure façon de mesurer leur programmation? Parce que nous n'en avons pas la moindre idée parfois nous-mêmes. »

Ces réponses modifieront probablement les structures hiérarchiques et les flux de financement.

Il n'est pas surprenant que les participants au projet Établissement 3.0 aient considéré le financement comme une composante fondamentale de l'innovation et comme un facteur clé de l'innovation dans le secteur. Il existe une perception, en particulier parmi les FS à travers le pays et pendant les projets 2.0 et 3.0, que le modèle de financement actuel est plus susceptible de décourager l'innovation parce qu'il ne laisse pas de place à l'essai et à l'erreur, et qu'il est limité dans le temps, et donc considéré comme rigide. Les participants aux groupes de discussion ont exprimé que le modèle de recherche actuel empêche l'émergence d'une culture de prise de risque au sein du secteur. « Il y a un risque inhérent d'échec dans l'innovation », a déclaré un participant au groupe de discussion. Les participants ont fait remarquer que l'innovation prend aussi du temps, de sorte que la mise en place d'une marge de manœuvre pour l'expérimentation au niveau des FS - en matière de temps et de ressources - a été exprimée par les participants tout au long du projet Établissement 3.0 comme un facteur favorable à de meilleurs résultats pour les clients.

L'idée de développer un projet pilote ou un incubateur d'hypothèses pour les propositions sur une base continue a été soulevée à plusieurs reprises au cours des Programmes Établissement 2.0 et 3.0. Comme l'a dit une personne interrogée dans le cadre du Programme 3.0 : « Il serait utile de disposer d'une sorte de structure ouverte avec IRCC ou un autre bailleur de fonds, où

l'on pourrait dire, écoutez, ceci est opportun, et c'est innovant, et voici pourquoi nous devons sauter dessus maintenant. Et pilotons quelque chose sans attendre le prochain appel à propositions officiel, pour voir si cela fonctionne. »

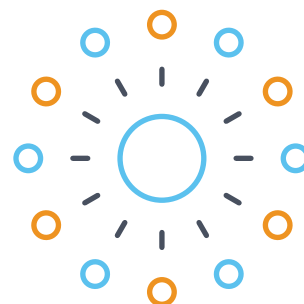
PRATIQUES PROMETTEUSES

Au cours du projet Établissement 3.0, plusieurs pratiques prometteuses en matière d'innovation et de collaboration ont été signalées par les parties prenantes

du secteur et méritent d'être étudiées plus en détail afin de déterminer comment elles pourraient être étendues et appliquées à une plus grande échelle.

Les dénominateurs communs de ces pratiques prometteuses semblent être qu'elles a) émergent de conversations entre les FS locaux et les représentants d'IRCC et b) sont ancrées dans la réalité locale sur le terrain. Ainsi, la conception pratique des « résultats » est définie dans le contexte local, créant une base pour mesurer la croissance et le succès.

TERMINER OU COMPÉTITIONNER



Au Nouveau-Brunswick, le réseau d'établissement rural relie des groupes d'organismes comptant de un à cinq employés pour se soutenir mutuellement en partageant les meilleures pratiques et les ressources. Ils se réunissent régulièrement. Selon une personne interrogée connaissant bien le réseau, cela a réellement « donné naissance à un sentiment de collaboration et à un certain niveau de normalisation dans toute la province ». Le réseau met en relation des agences plus petites ou plus récentes avec des agences plus grandes ou mieux établies et plus anciennes, afin qu'elles apprennent les unes des autres. Le réseau achève sa première année d'existence, mais les espoirs sont grands de le voir devenir un élément permanent de la province. La collaboration et l'innovation se produisent plus naturellement au sein du réseau, car le sentiment

de concurrence pour le financement est réduit. Comme l'a expliqué la personne interrogée décrivant le processus : « il est essentiel de s'assurer que l'on écoute activement et que l'on recherche ces opportunités ».

Selon un membre du personnel d'IRCC interrogé dans le cadre du projet Établissement 3.0, ce réseautage a également lieu au Manitoba. La personne interrogée a suggéré que IRCC avait encouragé les FS à se rapprocher les uns des autres et à contribuer au renforcement des capacités. Cela a permis d'accroître la force de l'organisation par le nombre, mais aussi par la diversification des compétences, en libérant les prestataires de services de première ligne pour qu'ils soient sur le terrain tandis que le personnel administratif s'occupe davantage de la paperasserie, par exemple. Ce réseau particulier a émergé d'une conversation lors du dernier appel à propositions en 2019 entre les FS et IRCC au Manitoba, qui ont mutuellement convenu que le système ne servait pas adéquatement les clients, notamment dans les petits centres. Par exemple, des FS extrêmement petits ne pouvaient pas prouver le nombre de leurs clients parce qu'ils n'avaient pas le temps de les inscrire dans les systèmes de gestion. IRCC a fortement encouragé les FS formées d'une seule personne à s'associer entre eux ou avec des agences plus grandes pour partager la charge de travail et financer plusieurs bureaux sous un seul accord de contribution, ce qui a le double avantage de réduire les barrières administratives à IRCC et d'augmenter la collaboration entre les FS.

En Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest, les FS ont travaillé avec des partenaires communautaires sur l'un des modèles d'évaluation des besoins locaux et de gestion des cas d'IRCC, avec un état d'esprit « qui vise à réussir l'établissement et non à compétitionner ». Cet état d'esprit implique de travailler ensemble pour exploiter les forces, les idées et les projets afin de créer quelque chose de plus grand. Ce processus nécessite de la confiance et du dialogue.

L'une des personnes interrogées s'est souvenue d'une conversation à bâtons rompus au cours de laquelle plusieurs parties prenantes du secteur se sont fixées à des convictions profondes selon lesquelles elles ne voulaient pas, ou ne pouvaient pas, travailler ensemble - que leur esprit de compétition et le dysfonctionnement de la région qui en résulte ne pouvaient pas être modifiés. Mais il est essentiel d'aborder la question avec un état d'esprit fondé sur les points forts, plutôt que sur la pénurie, pour créer de nouvelles pistes de réflexion et de nouvelles méthodes de travail. La réponse de la personne interrogée à ce va-et-vient a été de dire « merci beaucoup d'avoir dit tout cela, et nous sommes à l'écoute et nous pouvons nous améliorer. » Mais en fin de compte, nous sommes tous ici pour achever le travail, alors comment pouvons-nous travailler ensemble? Après un dialogue approfondi, ces FS ont tous convenu qu'en travaillant ensemble, ils obtiendraient les meilleurs résultats pour leurs clients et leur région.

Dans le cas de la vision qui cherche la réussite de l'installation et non la compétition et est appliquée aux Territoires du Nord-Ouest, une personne interrogée a souligné que cette idée venait des FS locaux, plutôt que d'IRCC. Les exemples de carrefours de services et de coopération lancés par IRCC et les FS à travers le Canada illustrent le fait qu'il importe peu de savoir qui entame la conversation sur la collaboration ou la pensée innovatrice, mais plutôt que IRCC et les FS entament simplement cette conversation et acceptent de travailler ensemble pour mettre en œuvre de nouvelles idées. Il existe des partenaires volontaires dans toutes les parties prenantes.⁷

7 | Une réflexion détaillée sur les approches de gestion de cas se trouve dans le [résumé des entretiens](#) de la phase I du programme Établissement 3.0.



DE LA VISION À LA RÉALITÉ

L'un des nombreux exemples de pratiques prometteuses est apparu à Yellowknife avec la mise en place d'une soirée de natation réservée aux femmes.

Cette idée est en fait venue d'une nouvelle arrivante elle-même, qui a joué le rôle de mentor pour d'autres nouveaux arrivants dans la région. Originaire du Pakistan, elle a rapporté une idée à la suite de son séjour en Angleterre, une soirée de natation « réservée aux femmes » à la piscine publique voisine. Étant donné que dans certaines cultures, les femmes ne peuvent pas accéder facilement aux équipements publics s'ils ne sont pas réservés aux femmes, l'organisation d'une soirée de natation réservée aux femmes et la création de cet espace pour les clientes ont été bénéfiques pour leurs réseaux de soutien informels. En outre, à Yellowknife, qui est entourée de centaines de lacs, petits

et grands, la baignade de nuit a fait office de cours de sécurité pour les femmes afin de les aider à se sentir plus à l'aise autour des plans d'eau et à s'adapter à leur environnement physique. Ce programme s'est étendu pour inclure des stages de canoë sur le lac, ce qui a permis aux femmes d'amener leurs enfants et de participer à des pique-niques.

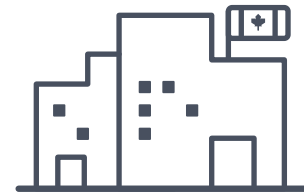
Le résultat est quelque chose de populaire parmi les clients et de réussi selon les normes actuelles d'IRCC : depuis ses origines dans l'apprentissage d'un client FS, la soirée de natation réservée aux femmes a remporté un prix d'innovation local pour son organisateur, a réuni plusieurs nouveaux arrivants et a renforcé le tissu de la communauté à Yellowknife.

Les nouveaux arrivants souhaitent avoir la possibilité et le pouvoir de proposer et de participer à des initiatives qui font avancer leur parcours d'établissement.



Réactivité aux besoins

Dans le cadre des principes fondamentaux de RÉFÉRENCE, IRCC définit la notion de « réactivité aux besoins » comme une programmation qui répond aux besoins des clients et de la société, afin de s’assurer que les nouveaux arrivants sont pleinement intégrés dans leurs communautés.



Dans le cadre du projet Établissement 2.0, nous avons recommandé :

D'adopter une approche de renforcement des capacités à l'échelle du secteur qui s'appuie sur les efforts existants et intègre des modèles provenant de l'extérieur du secteur.

Un travail d'établissement sur le terrain dans les communautés pour accompagner les nouveaux arrivants dans leur parcours d'établissement, depuis les premières étapes de leur établissement jusqu'au moment où ils se sentent prêts à appeler le Canada leur deuxième chez-soi.

Le projet Établissement 3.0 a également permis d'établir que :

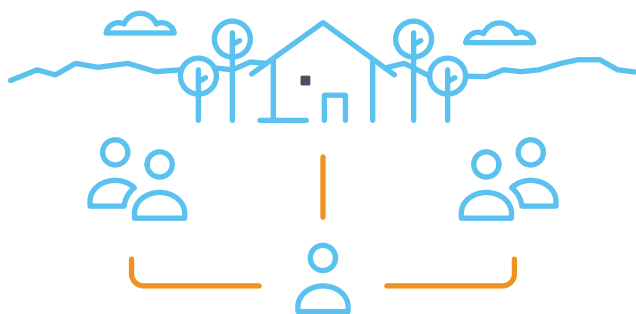


Les petits FS servent tout le monde, quel que soit le statut d'immigration, à des degrés divers. L'importance des étudiants internationaux et des travailleurs étrangers temporaires pour de nombreuses économies de petits centres, associée à la multiplication des voies d'accès au statut de résident permanent et au besoin permanent de rétention des nouveaux arrivants dans ces communautés, suggère que **l'élargissement de l'admissibilité aux services est essentiel.**



La réplication des pratiques prometteuses nécessite une adaptation et une localisation pour les petits centres et les différentes régions du Canada.

LES BESOINS ET OPPORTUNITÉS DISTINCTS DES PETITS CENTRES



Les participants ont souligné l'importance de prendre en compte les défis uniques et les réalités contextuelles qui caractérisent les différentes régions. La majorité des groupes de consultation interrégionaux ont évoqué l'importance de contextualiser les innovations en fonction des différences régionales.

En raison du manque de ressources humaines et autres, et de la proximité de la communauté avec les nouveaux arrivants, les petits centres doivent faire preuve de créativité, d'innovation et chercher des moyens différents de servir des populations diversifiées. Les FS des petits centres sont, par nécessité, des généralistes. Chaque client présente des besoins et des situations uniques, un peu comme partout ailleurs. Ce qui est unique dans les petits centres, c'est que les programmes et les fournisseurs spécialisés sont moins courants. Il n'y a pas d'accès à un aussi grand nombre de services.

Par exemple, un FS peut employer un spécialiste en emploi, mais il est probable que celui-ci soit appelé à s'occuper de tous les types de situations d'emploi, depuis les organismes de réglementation et de ré-accréditation jusqu'aux Curriculum Vitae, en passant par les travailleurs non qualifiés, les TET et les étudiants étrangers, et ainsi de suite.

Cela crée un environnement dans lequel l'innovation (l'adaptabilité et la souplesse permettant d'anticiper les besoins des clients) se manifeste presque comme un réflexe musculaire. La collaboration entre les parties prenantes et avec les clients crée des liens plus étroits. Avec des structures hiérarchiques plus comprimées dans les petits centres, les FS ont plus facilement accès aux autres décideurs de la communauté. Cela leur permet d'être agiles, de s'associer à eux pour aider les nouveaux arrivants, parfois sur une base très spécifique et individuelle. Les FS peuvent repérer des mentors informels, mettre les gens en relation directe, dissiper les craintes et incertitudes des nouveaux arrivants et créer une communauté plus accueillante. Les FS peuvent également intervenir de manière plus directe et en personne en cas de problème.

L'un des principaux défis dans les petits centres est qu'il y a moins de spécialistes, ce qui peut être problématique dans les régions géographiquement éloignées. Les travailleurs de l'établissement sont « des intermédiaires communautaires, des agents de liaison, des spécialistes du logement, des conseillers en santé mentale, des défenseurs des droits, et ainsi de suite. Le travail d'établissement a beaucoup évolué. » Les travailleurs de première ligne ont indiqué qu'à plusieurs reprises, ils se sont sentis « isolés, dépassés et sans soutien ». Les questions relatives aux clients, à la personnalisation et au bien-être des travailleurs reviennent constamment dans les entrevues et dans la documentation. Les travailleurs rencontrent des clients ayant des besoins plus spécialisés (tels qu'un faible niveau d'alphabétisation, des familles nombreuses, davantage de traumatismes, ainsi que des professionnels

hautement qualifiés qui continuent de se heurter à des obstacles sur le marché du travail et à la discrimination), ce qui exige qu'ils possèdent les connaissances pertinentes et soient en mesure d'accéder à un large éventail d'informations et de services adaptés.

Une personne a souligné que « le travail d'établissement n'est plus seulement qu'un simple travail d'établissement ». Il s'agit aussi de questions relatives au « logement, à l'accès aux soins de santé et à la réorganisation du système de santé mentale, par exemple. » Les travailleurs sont « orientés vers différentes directions, ce qui favorise une créativité et une innovation incroyables », mais qui peut également conduire à l'épuisement professionnel lorsque le financement s'étend à des tâches spécifiques sans laisser l'espace nécessaire pour la mise en œuvre, « même si vous avez une bonne idée, consacrez-y du temps et des ressources supplémentaires », pour donner vie à des initiatives innovantes et les soutenir depuis votre bureau.

Les participants aux groupes de consultation des petits centres de la Colombie-Britannique ont discuté des défis liés aux ressources limitées.

Avec des effectifs limités, le personnel des FS des petits centres assume de nombreuses responsabilités, dont le travail administratif, l'accueil des clients et, plus récemment, la formation des clients et du personnel lui-même à l'utilisation de la technologie. Les ressources limitées des organismes desservant les petites collectivités ont encouragé la création de partenariats et d'alliances afin d'alléger le fardeau du personnel et de faciliter le partage des ressources et de la clientèle. Cela étant dit, la concurrence pour le financement entre les organisations géographiquement proches a parfois empêché les partenariats de se concrétiser.

Par ailleurs, la création et le maintien de partenariats exigent beaucoup de temps et d'efforts, et se produisent « en dehors des bureaux ». Les participants ont exprimé le vif désir d'un soutien structuré pour la création de partenariats, ainsi qu'un soutien accru en termes de formation du personnel et de renforcement des capacités. Ils ont également souligné le besoin de collaborations régionales et transnationales ainsi que de possibilités d'échange de connaissances permettant d'identifier les meilleures pratiques et les obstacles communs à l'innovation parmi les organismes desservant des communautés plus petites aux capacités beaucoup plus limitées.

Au cours de la dernière année, alors qu'ils fournissaient des services pendant la pandémie, ces questions et ces défis ont été exacerbés.



En même temps, les FS indiquent un engagement envers leurs clients et leurs communautés de nouveaux arrivants qui est peut-être plus fort que jamais, en partie parce que ces communautés sont sans doute plus vulnérables face à l'isolement et aux impacts de la pandémie. Puisque les FS des petits centres sont plus proches de leurs clients, au sens littéral du terme, au sein de la communauté, leur engagement envers eux relève du voisinage. Bien que les FS reconnaissent que cela peut présenter des défis liés aux limites professionnelles, cette situation correspond tout simplement à la réalité du développement et de l'engagement de la communauté des petits centres :

« Nous avons l'habitude de rire quand on nous disait 'ne va pas au Walmart le vendredi soir, tu y passeras la nuit.' Parce que vous rencontrez tous vos clients. Ils veulent tous vous parler de quelque chose, pas vrai? Ou certains dans mon quartier, ne vont pas se promener parce que les gens sortent de chez eux en courant, 'Hé ! Tu sais...'. Ce n'est pas un travail de neuf à cinq. Si tu sors de chez toi, tu vas tomber sur quelqu'un qui a besoin de quelque chose. Dans une petite ville, quelqu'un peut vous envoyer un SMS à propos d'une question professionnelle, mais à ses yeux, c'est un ami qui pose une question. Ça devient compliqué parce que nous restons proches d'eux. Il existe une grande zone grise entre les clients et le personnel parfois. » Cette observation a été saisie dans le projet Établissement 2.0, et reste cohérente tout au long des entretiens avec les FS des petits centres.

LA RÉPLICATION NÉCESSITE DU TEMPS ET DE L'ESPACE POUR LA PERSONNALISATION :

« Dans le passé, des projets nationaux ont sans doute été suggérés pour les petits centres, mais il y a des défis et des conditions uniques qui pourraient ne pas être pris en compte. » En ce qui concerne les Territoires, les défis similaires dans les petits centres sont aggravés par l'immensité des espaces géographiques. IRCC a apporté un soutien accru pour rassembler les organisations sous un même toit. Certaines organisations sont financées pour fournir des services dans leur propre communauté ainsi que dans les communautés voisines situées dans les petits centres. Néanmoins, les obstacles géographiques continuent de limiter la capacité d'offrir des services dans les zones rurales. Les personnes interrogées et les participants aux groupes de consultation considèrent que l'exploitation de la technologie et l'élimination des obstacles liés à l'accès au numérique et à la culture numérique dans l'ensemble de la région constituent une étape importante pour élargir la portée des services d'établissement afin d'inclure davantage les petites communautés.

Lorsqu'il est question de répliquer, les FS des petits centres ont tendance à manquer de temps et d'espace pour pouvoir réfléchir aux informations partagées et à la façon dont ils pourraient les intégrer : « Il faut simplement rassembler ces idées et faire une séance de remue-méninges pour avoir une idée de ce qui fonctionne dans tel ou tel type de communauté... on a une meilleure idée de ce qui vaut la peine d'être mis à l'essai quand on a la chance de parler à des gens qui l'ont déjà fait. Vous savez, si cela fonctionne à Smithers, mais pas à Kamloops. Et vous avez une idée de si oui ou non ça va fonctionner ici. Cela me cause beaucoup d'anxiété. Parce qu'il y a tellement d'informations qui nous tombent dessus. Nous essayons du mieux possible de filtrer ce que nous pouvons appliquer. »

La plupart des agences se considèrent comme innovantes, mais manquent d'espace pour concrétiser les pratiques innovantes. Cela signifie qu'ils doivent être en mesure de prendre le temps de réfléchir à leur propre pratique, d'en tirer des leçons, de l'utiliser pour influencer leurs programmes et services, ainsi que de partager leurs pratiques prometteuses avec l'ensemble du secteur. Comme l'a déclaré un participant au groupe de consultation : « J'aimerais voir [des possibilités d'échange de connaissances] pour les petits centres [avec des organismes offrant des services à très petite échelle]. En effet, lorsque nous parlons d'innovation, la situation est bien différente selon la taille du centre. »

Les FS sont désireux d'obtenir un soutien pour créer ces opportunités. Comme le remarque une personne interrogée : « Nous ne sommes que trois dans le bureau ici. Nous comptons plus de quatre cents clients. Et quand nous faisons quelque chose, quelqu'un nous demande 'Racontez-nous une anecdote intéressante.' Et vous pensez 'Je n'ai absolument rien'. Et puis vous vous dites, 'Oh, oui, c'est vrai on a fait ci et on a fait ça. Mais on n'y pense pas sur le moment comme si c'était quelque chose d'extraordinaire. On le fait, c'est tout. Et puis on continue avec la tâche suivante. Il est donc bien

difficile de s'asseoir et de se dire 'Oui, nous sommes en train de faire des choses importantes'. »

De même, lors des consultations communautaires, un travailleur de l'établissement dans le Nord a déclaré : « Ce serait bien d'avoir un cadre national et une liste de contacts pour que les juridictions qui débutent ou adoptent certaines politiques et programmes [aient quelqu'un à qui s'adresser]. Dans le Nord, la situation est assez unique car il faut en quelque sorte prendre exemple sur ce que fait le Sud. Puis l'adapter et le transformer en fonction de ce qui convient le mieux à une communauté du Nord. Il est toujours difficile de démarrer et de jeter les bases d'un modèle dans le Nord, car nous n'avons pas d'exemple à suivre et nous sommes uniques quant à la nature des services que nous devons fournir. »

CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ

Les petits centres de la Colombie-Britannique, en particulier, possèdent une expérience historique en matière de services aux TET et aux étudiants étrangers et soulignent l'importance de continuer à être en mesure de leur venir en aide.

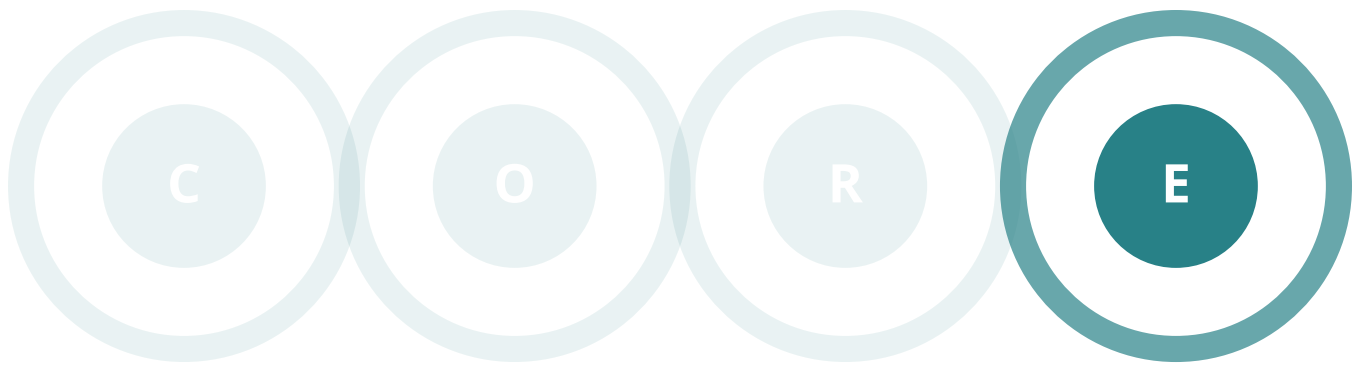
Comme le système d'immigration du Canada crée de plus en plus de voies précises vers la résidence permanente pour les personnes ayant un statut temporaire, il est logique de soutenir ces nouveaux arrivants même s'ils sont considérés comme résidents temporaires.

Indépendamment de leur capacité ou de leur autorisation financière à servir ces groupes, les FS

des petits centres confrontés à ces défis sont toujours à la recherche de solutions collaboratives au sein de leurs communautés : « Commencez donc par un simple partage d'informations. Par exemple, comme vous le savez, les collèges et les universités de tout le pays accueillent des étudiants étrangers. Même dans notre petite communauté, nous avons des problèmes en matière de logement; les coûts augmentent et le marché est très limité. En quelques années, l'université est passée d'une poignée d'étudiants à environ 50 personnes. Maintenant, nous en comptons 300. Et personne n'est au courant de rien. Le conseil municipal ne sait rien, donc la planification n'a pas vraiment eu lieu. L'université s'occupe de ses propres affaires. L'information ne circule pas. Ce n'est qu'un exemple de la nécessité d'une planification au niveau communautaire. La question est de savoir comment nous pouvons soutenir les gens, parce que les étudiants internationaux, en particulier, peuvent faire un super travail, pour ensuite promouvoir, vous savez, le fait de rester dans la communauté ou de promouvoir la rétention. »

Les FS cultivent ces liens communautaires dans le but d'améliorer les résultats chez les nouveaux arrivants. Ils sont intéressés à apprendre comment les autres font ce qu'ils font et disposent de nombreuses pratiques qui pourraient être partagées. Comme recommandé dans le projet Établissement 2.0, IRCC et le secteur devraient coopérer pour créer une approche de mobilisation des connaissances visant à exploiter et à formaliser cet intérêt.





Utilisation efficace des ressources



Dans les principes fondamentaux de RÉFÉRENCE, « l'utilisation efficace des ressources » est définie par IRCC comme une planification qui utilise les moyens les plus efficaces pour atteindre les résultats, y compris le recours à des approches innovantes et à des essais pilotes.

Le projet Établissement 2.0 recommande :

D'engager un dialogue avec le secteur responsable de l'établissement sur la manière dont les structures de financement pourraient évoluer afin de mieux encourager, soutenir et stimuler les pratiques et

processus innovants et collaboratifs, de continuer à utiliser efficacement les ressources et de renforcer la confiance entre les bailleurs de fonds et les organismes financés.

Le processus Établissement 3.0 a permis d'établir que :



Le transfert de connaissances (dans toutes les directions) nécessite du temps, de l'espace et des ressources.



Des modalités de financement plus souples et **flexibles**, associées à de meilleures relations entre les responsables de programme et les FS, sont des conditions essentielles pour que l'innovation naturelle puisse être mise en œuvre de manière plus cohérente.



La technologie est à la fois essentielle et représente un défi de taille. Il ne s'agit pas d'un coût administratif, mais d'un coût essentiel à la mise en œuvre du programme et, à ce titre, il doit être pris en compte dans la planification et les prévisions.

RELATIONS ENTRE LES BAILLEURS DE FONDS ET LES AGENCES FINANÇÉES



L'information qui monte, mais ne redescend pas à la base, est une préoccupation commune des FS.

Ils communiquent des statistiques, soumettent des rapports narratifs et des évaluations de programmes, mais constatent peu de transfert et de mobilisation des connaissances de manière formelle dans le secteur. Si la rhétorique de l'innovation et de la transformation fait l'objet de discussions, il est encore difficile de la rendre opérationnelle dans le secteur. Les participants ont noté la nécessité d'un changement d'état d'esprit au sein du secteur comme étant un autre facteur favorable à l'innovation. L'un des aspects de cette démarche consiste à abandonner la « mentalité de pénurie » au profit d'une ouverture aux nouvelles idées et aux nouvelles approches.

C'est un équilibre délicat à trouver. Cela a été reconnu lors des consultations communautaires. Les participants ont exprimé que l'innovation remet en cause le statu quo de manière inhérente. Ils ont également tenu à préciser que le fait de souligner les contraintes de financement n'est pas une critique manifeste des bailleurs de fonds, ils apportent plutôt la nuance que la recherche d'innovation dans l'infrastructure de

financement actuelle s'avère complexe. **Investir dans l'innovation nécessite un acte de foi.**

Les participants au projet Établissement 3.0 ont exprimé le souhait que les bailleurs de fonds favorisent une culture qui normalise la prise de risque dans les initiatives du programme. La prise de risque est considérée par les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion comme une composante essentielle de l'innovation. L'échec a également été considéré comme un investissement utile pour apprendre et améliorer les services aux clients.

Les participants aux Programmes Établissement 2.0 et 3.0 ont constamment mentionné, de manière explicite, les tensions au sein du secteur, créées par une culture de compétition pour le financement d'IRCC. Les organismes de service demandent des fonds de fonctionnement à IRCC en fonction de la prestation de services aux nouveaux arrivants dans une zone géographique proche. Cela entraîne nécessairement un chevauchement des services et signifie que les organisations peuvent avoir le sentiment d'être en concurrence avec d'autres organismes pour des ressources fixes. Selon les participants, il s'agit d'un obstacle majeur à l'innovation, et la plupart d'entre eux ont souligné le désir d'un partenariat et d'une collaboration accrue dans l'ensemble du secteur afin de pouvoir rationaliser les services de manière à éviter les doublons et à offrir un moyen holistique de répondre aux besoins des nouveaux arrivants.

La réduction de cette culture de la concurrence conduirait naturellement à une plus grande collaboration entre les acteurs du secteur. Comme l'a dit un participant au groupe de discussion : « l'une des grandes innovations serait d'abattre ces murs et de dire : « Vous avez une force dans ce domaine, vous avez une force dans ce domaine », vous savez, peut-être que quatre ou cinq organisations peuvent s'unir pour résoudre le problème ».

Il est vrai que certaines parties prenantes du secteur, y compris les FS, peuvent être résistantes au changement. Les bailleurs de fonds ont reconnu tout au long des Programmes Établissement 2.0 et 3.0 que cette résistance peut prendre la forme d'isolationnisme ou d'intérêt personnel. Par le passé, IRCC a réussi à soutenir la suppression de ces murs et à favoriser un environnement plus collaboratif. Par exemple, le projet pilote de gestion de cas financé par IRCC dans la région PNT est un exemple émergent de cette collaboration. En substance, un FS local est chargé de l'évaluation des besoins et de la gestion approfondie des cas si nécessaire. Cet organisme oriente les clients vers d'autres FS et d'autres organismes communautaires pour obtenir des services et ne fournit plus lui-même les services directs. L'idée est d'éliminer les doubles emplois potentiels et d'éviter que l'agence d'évaluation des besoins favorise ses propres services lorsqu'elle oriente les clients : « Comme maintenant, dans notre région, pour l'évaluation linguistique, les gens ne fournissent pas eux-mêmes des cours de langue, ils font l'évaluation et orientent les clients, mais ils n'ont pas vraiment d'intérêt partisan dans le jeu. Nous voulions donc une approche similaire. L'idée est, dans notre stratégie, qu'il y aurait une agence indépendante et convenablement formée qui pourrait réaliser l'étape du triage, puis référer en fonction du niveau de besoin. »

Bien que l'approche soit encore dans sa phase initiale (la mise en œuvre est prévue entre 2021 et 2023), un travail structurel important a été réalisé pour définir le système de gestion des dossiers afin de garantir la collaboration plutôt que la concurrence. Pour renforcer l'approche de collaboration, avec le système de gestion des cas, et l'OPS qui gère les cas sans fournir de services directs, des zones de service sont établies dans les villes. Selon [une présentation d'IRCC](#), l'objectif est d'avoir un triage de la gestion des cas menant à une gestion des cas améliorée et transparente, avec une division claire du travail entre les prestataires. Les services sont fournis quand et où les clients indiquent qu'ils souhaitent y avoir accès. Les FS développent des centres d'expertise

pour les clients vulnérables, et élaborent une stratégie pour chaque zone « : Les principaux centres urbains des PNT sont divisés en zones dans lesquelles les agences prestataires de services font appel à un large éventail de partenaires pour localiser les nouveaux arrivants, améliorer l'offre de services, mettre les nouveaux arrivants en contact avec les institutions et les systèmes « traditionnels » et engager les nouveaux arrivants de manière proactive et régulière tout au long de leur parcours d'installation.» IRCC est explicite dans la présentation indiquant que cette approche cherche à créer une utilisation efficace des ressources dans chaque ville/région.

L'émergence de modèles et de projets intéressants et innovants pilotés dans la région PNT soulève la question de savoir ce qui se passe dans d'autres régions et qui n'est pas connu, partagé ou évalué dans une perspective sectorielle globale. Toute utilisation efficace des ressources doit également inclure la mobilisation des connaissances, qui commence par une vue d'ensemble du secteur des approches et projets innovants, en particulier ceux financés et soutenus par IRCC.

Un autre facteur favorable à l'innovation est le fait de disposer du temps et de l'espace nécessaires pour innover.

Cette idée est formulée tout au long du présent rapport et a été reprise par les participants au projet Établissement 3.0, et ce, à toutes les étapes du projet. Les parties prenantes ont souligné la nécessité de disposer de temps pour pouvoir élaborer et mettre en œuvre des approches innovantes, et établir des relations de collaboration. « Parfois, même quand on a le financement, on n'a pas le temps », a déclaré un participant, suggérant ainsi la création de rôles (postes?) supplémentaires pour alléger la charge de travail et

libérer du temps et de l'espace pour expérimenter, et libérer du temps et de l'espace pour expérimenter, et aller sur le terrain pour construire intentionnellement des partenariats : « [L'établissement d'un partenariat] a nécessité des mois et des mois de participation à des [événements communautaires], de rencontres avec des gens et de réseautage, de réseautage et de réseautage. » J'ai investi beaucoup de temps, puis j'ai commencé à en voir les bénéfices. Ça n'a pas été rapide, et il a fallu de la persévérance. Il y avait beaucoup d'avantages, mais cela impliquait un grand investissement en temps et une sorte de confiance dans le fait que cela mènerait à quelque chose, car les résultats n'étaient pas instantanés. Mais il y en a eu beaucoup après un certain temps. »

Un participant au groupe de discussion a fait remarquer que « lorsqu'il s'agit d'innovation et de collaboration, on a l'impression que cela doit être rapide. » Et ce n'est pas le cas en soi. L'innovation exige que vous n'abandonniez pas votre idée » tant que celle-ci n'a pas été concrétisée, appliquée et évaluée. « Ça peut prendre du temps. »

En outre, de riches enseignements peuvent être tirés des autres secteurs qui ont investi dans la conception, l'expérimentation et l'apprentissage de la mise en place d'approches et de mécanismes de financement fructueux axés sur l'innovation. Le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) du Canada en est un exemple. Le [programme FIT](#) est un programme du Réseau inter-conseils des conseils provinciaux et régionaux (RIC) rendu possible grâce au financement d'Affaires mondiales Canada et administré par le Conseil manitobain pour la coopération internationale (MCIC).

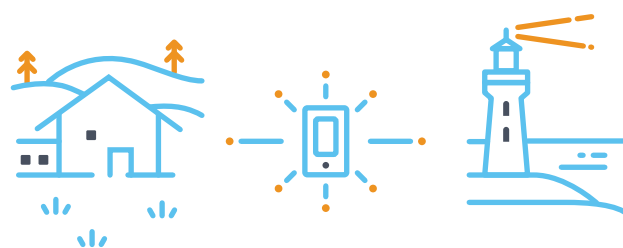
Le programme FIT est conçu pour soutenir les petites et moyennes organisations canadiennes qui testent des solutions innovantes, par le biais de cadres de test d'hypothèses, afin de faire progresser l'égalité des sexes dans le Sud. L'objectif de la FIT est de créer un environnement de travail dans lequel les

petites et moyennes organisations ont la possibilité d'expérimenter, d'échouer, de s'adapter et de réessayer.

En outre, le programme favorise l'apprentissage collectif et renforce les capacités des petites et moyennes organisations par la création d'espaces et de pratiques de partage des connaissances.

La promotion de l'innovation et de l'apprentissage collectif dans le domaine de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix a inspiré la création d'espaces formalisés pour discuter des interventions du programme qui ont été essayées et ont « échoué » dans un environnement incitatif, créant ainsi des conditions favorables à l'apprentissage et à l'amélioration. Les forums annuels, parfois appelés « Fail Fest », sont mis sur pied par des organisations et des bailleurs de fonds dans le but d'encourager la réflexion sur ce qui n'a pas fonctionné, plutôt que de le cacher, et ce, afin d'en tirer des enseignements et de renforcer les pratiques futures. Le succès de Fail Fest exige un investissement partagé dans l'apprentissage mutuel, par exemple en exigeant que les partenaires bailleurs de fonds et bénéficiaires partagent leurs échecs respectifs, et en prévoyant des garanties suffisantes pour ne pas décourager le partage (par exemple, en autorisant l'anonymat pour éviter que les bénéficiaires ne perdent leur financement à la suite du partage).

INVESTIR DANS LA TECHNOLOGIE



Il n'entre pas dans le cadre de ce rapport de se plonger en profondeur dans un domaine spécifique (tel que

la technologie). Le Rapport du Groupe de travail sur le secteur de l'établissement et la technologie devrait être consulté pour proposer des recommandations supplémentaires et l'innovation sectorielle liée à la technologie. De nombreux thèmes se recoupent dans ce rapport et dans les conclusions du groupe de travail.

Les participants au projet Établissement 3.0 ont souligné la nécessité d'accroître les investissements dans l'infrastructure technologique et de veiller à ce que les organisations soient équipées du matériel, des logiciels et de la formation nécessaires pour pouvoir fournir des services de manière efficace et efficiente. L'infrastructure technologique a constitué un défi notable pour les organisations situées dans les petits centres et les zones rurales.

Les FS ont suggéré que les coûts techniques soient reconsidérés comme des coûts de prestation de programmes qui nécessitent une mise à jour, une maintenance et un renouvellement. Les personnes interrogées ont identifié les coûts techniques, notamment le matériel, les logiciels, le développement et la maintenance des sites web, les fonctions de sécurité, l'assistance informatique et même les frais d'abonnement à des services de streaming tels que Netflix et Disney+, en particulier dans les petits centres qui font office de centres communautaires pour les clients et les rassemblent pour des raisons sociales, ce qui constitue en fait des interventions d'établissement. Par exemple, les parents de jeunes enfants qui doivent se rendre à un rendez-vous et qui n'ont pas accès à une garderie profitent grandement de la possibilité de laisser leurs petits regarder une émission pendant une demi-heure pendant qu'ils se concentrent sur leur rendez-vous de service d'établissement.

En outre, les soirées de cinéma communautaire remplissent un double objectif : un rassemblement de type « potluck » et un soutien informel qui débouche souvent sur un soutien formel. De manière peut-être plus conventionnelle, les nouveaux arrivants peuvent

se tourner vers le site Web d'un FS pour obtenir des informations initiales avant de déterminer quand, où, comment ou pourquoi rechercher les services d'un FS local. Il ne s'agit pas de coûts administratifs, mais de modes de prestation de services essentiels.

DÉFIS ET POSSIBILITÉS DE L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE AVEC LES SERVICES D'ÉTABLISSEMENT



Bien qu'elle soit essentielle et incroyablement utile à la prestation de services, la technologie n'est pas sans poser de problèmes. Il va presque sans dire que la **capacité et la culture numériques sont une condition essentielle à la mise en place de pratiques innovantes dans l'ensemble du secteur**. Parmi les thèmes communs aux personnes interrogées figurent la capacité technologique interne et la courbe d'apprentissage abrupte qu'entraînent les nouveaux logiciels ou les nouvelles pratiques, la culture numérique et la fracture numérique, tant dans les communautés isolées que parmi les nouveaux arrivants. Par exemple, il est largement reconnu qu'un certain nombre de services et d'outils ne sont pas adaptés aux téléphones portables. Ainsi, même si de nombreux clients disposent d'un smartphone et d'une connexion internet, ils sont limités dans leurs possibilités.

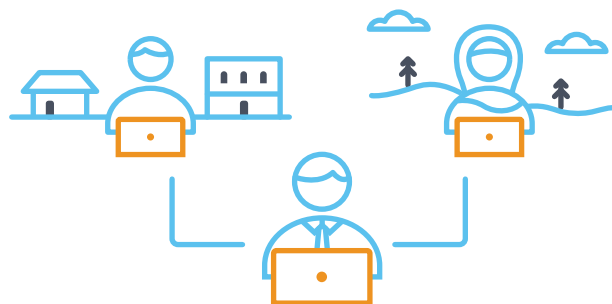
Il est essentiel de veiller à ce que les investissements dans la technologie, en particulier ceux qui pourraient s'étendre à l'ensemble du secteur, soient réalisés : « Je pense aux petites organisations rurales à travers

les défis comme se tourner vers la technologie et les mondes numériques, je suis un jeune millénial, et j'ai même du mal à suivre les différentes formes de technologie. Et si nous réfléchissons à la manière dont nous pouvons servir les clients, si nous pensons aux communautés rurales, au personnel plus âgé et aux connaissances techniques en général, cela peut être intimidant et pas très convivial. Allons-nous investir des centaines de milliers de dollars dans un CRM dont la plupart de nos agences membres auront trop peur d'ouvrir le logiciel ou de l'installer sur leur ordinateur? Alors, comment renforcer cette capacité et s'assurer que cela fait partie du développement professionnel, de la formation et de l'évolution du secteur également, parce que la COVID-19 nous a obligés à travailler de chez nous et à travailler virtuellement, mais l'exécution des programmes a été un défi majeur. Si l'on veut être innovant, **il sera important de renforcer cette capacité au sein du secteur.** »

En ce qui concerne les systèmes de gestion des informations sur les clients, les participants aux groupes de discussion ont mentionné que leur utilisation pour faciliter le partage des connaissances entre les FS offrait un moyen efficace d'accéder aux informations sur les clients et de les partager, réduisant ainsi la charge de travail des prestataires de services et leur permettant de consacrer plus de temps aux clients. Il est clair que le fait de disposer du temps et de l'espace nécessaires pour apprendre les tenants et aboutissants des logiciels et programmes technologiques est une étape essentielle pour réussir dans ce domaine.

Il est essentiel d'éviter une approche unidimensionnelle. Comme l'a déclaré une personne interrogée, faisant écho aux commentaires formulés lors des groupes de discussion, « si la technologie peut apporter de l'innovation, les pratiques innovantes ne sont bonnes que si elles sont utilisées par les personnes auxquelles elles sont destinées. Si le produit ou le service ne présente pas ce niveau de fonctionnalité pour que ces personnes puissent l'utiliser, il se perd. La

technologie doit être personnalisée et individualisée parce que chacun a un niveau de confort et de curiosité différent. »



La technologie a ouvert des voies pour le soutien virtuel au cours de la première année de la pandémie :

« nous avons commencé à retirer des étudiants de notre liste d'attente et à les mettre en ligne, à apprendre dans différents endroits parce que virtuellement, vous êtes tous dans le même espace, n'est-ce pas? Votre lieu n'a plus d'importance. Nous avons des étudiants qui résident techniquement dans une ville, qui apprennent avec des personnes qui résident dans d'autres villes. Ils sont donc devenus virtuels et ont commencé à soutenir les parents et les enfants. Ils ont commencé à avoir ce genre de réseau en ligne qui leur permet de soutenir les familles et les parents, l'éducation positive et le développement de l'enfant, les angoisses de la COVID-19 et aussi d'avoir des conversations sur la situation actuelle là où les gens vivent. Comme la grande majorité des personnes auxquelles nous nous adressons ne reçoivent pas leurs nouvelles des agences de presse locales, elles reçoivent encore toutes leurs informations de l'étranger d'où elles sont issues. Bien. Ils étaient donc laissés dans le noir, se demandant ce qui se passait. Ainsi, tous ces points de vente disposent de la technologie et le fait que tous ceux qui sont constants

sont constamment en communication les uns avec les autres, l'aspect communication a été la plus grande clé pour continuer à évoluer assez rapidement, mais d'une manière très positive. »

La prolifération des services en ligne à la suite de la pandémie a fait progresser l'innovation et amélioré l'accès aux services. Pourtant, l'accès au numérique et la littératie numérique continuent de constituer des obstacles importants pour les nouveaux arrivants, en particulier dans les centres ruraux et éloignés : « [Le passage aux services en ligne] nous a permis d'atteindre une clientèle qui n'était pas traditionnellement desservie par les travailleurs de l'établissement. [Mais] le problème de la connectivité dans certaines communautés, notamment dans les zones rurales, est un fait indéniable. »



Tout au long du projet Établissement 3.0, les discussions sur l'accès numérique ont été couplées à des discussions sur la culture numérique. Les participants ont souligné l'impact disproportionné de l'accès au numérique et de la culture numérique sur les nouveaux arrivants.

Les conséquences sont beaucoup plus importantes pour les groupes plus âgés, les nouveaux arrivants moins qualifiés et les nouveaux arrivants ayant de faibles compétences linguistiques. Une faible compétence linguistique associée à une faible culture numérique a été considérée comme un double obstacle et un défi important, en particulier lorsque la technologie est utilisée comme moyen d'enseignement ou d'amélioration des compétences linguistiques. Certains participants ont souligné l'importance de donner la priorité à la formation à la culture numérique et d'en faire une composante essentielle du parcours d'établissement des nouveaux arrivants.

Les participants ont noté que le renforcement des capacités organisationnelles était un autre facteur clé pour favoriser l'innovation dans le secteur. D'une part, il est de plus en plus possible d'accéder à des offres de formation en ligne. D'autre part, il n'y a pas eu de repères formalisés en matière de technologie ou de capacités d'innovation. Les participants ont exprimé le souhait d'un soutien accru en matière de formation et de développement professionnels afin de garantir que les organisations aient la capacité de défendre des approches innovantes dans le cadre de leur propre travail.

En particulier, les participants ont souligné la nécessité d'accroître la formation et le renforcement des capacités en matière d'utilisation des technologies. Avec le passage récent à la prestation de services en ligne, certains participants ont eu le sentiment que la tâche de se perfectionner, de tester et de mettre en œuvre les nouvelles technologies s'est faite sur le tas, sans soutien formel. Cela a été décourageant pour les petits centres dont les capacités technologiques étaient limitées au départ. Dans certains cas, les travailleurs de première ligne ont dû non seulement apprendre eux-mêmes comment rendre les cours et les programmes en ligne attrayants pour les clients, mais ils ont également dû former leurs clients à la technologie et résoudre les problèmes technologiques sans formation préalable.

Les prochaines étapes

Le projet Établissement 2.0 a été considéré par PeaceGeeks comme le début d'une conversation plus large entre IRCC et le secteur à travers le pays. PeaceGeeks a conseillé à IRCC de continuer à explorer l'innovation et la collaboration dans le secteur de l'établissement en dehors de la région du Lower Mainland de la Colombie-Britannique, et dans les grands et petits centres de diverses régions du Canada.



Le projet Établissement 3.0 a permis d'établir cette conversation entre les intervenants des zones urbaines et des petits centres, du Canada atlantique, des Prairies, des Territoires du Nord et des communautés francophones, en mettant en évidence les sujets les plus importants sur lesquels IRCC doit se concentrer pour aller de l'avant afin de continuer à renforcer la confiance et la crédibilité en tant que principal bailleur de fonds du secteur de l'établissement, dans le but de mieux servir les nouveaux arrivants au Canada. Le cadre « Maintenant, Ensuite, Plus tard » établi dans la section du résumé du présent rapport offre une rubrique opportune, mesurable et réaliste grâce à laquelle les recommandations qui ont émergé et ont été développées tout au long du processus Établissement 3.0 peuvent être poursuivies et mises en œuvre.



Le projet Établissement 3.0 a révélé que la co-création de définitions claires, communément acceptées et vivantes de l'innovation et des résultats pour les clients est essentielle à l'exécution des programmes et aux efforts de suivi et d'évaluation dans tout le secteur.

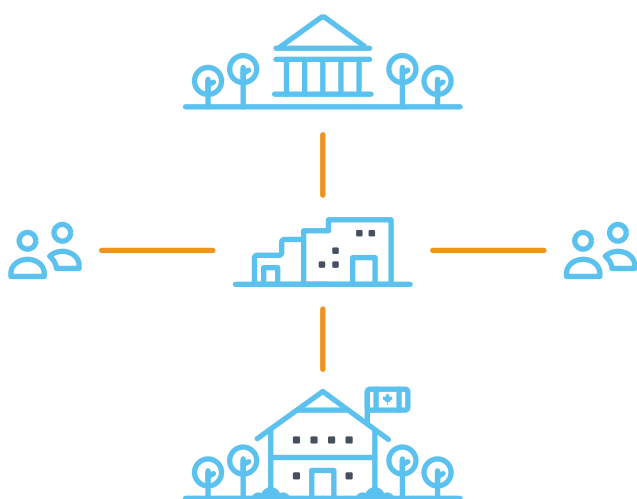
Être « axé sur les résultats » n'a pas la même signification selon les communautés, tout comme être « innovant ». Les premières évaluations des pratiques prometteuses dans les communautés rurales et éloignées, ainsi que dans les grands centres comme Calgary et Edmonton, qui ont eu lieu au cours de la phase I du projet Établissement 3.0, ont permis de déterminer que la personnalisation est également une condition importante du succès

de la prestation des programmes et des relations entre les intervenants du secteur.

De plus, le projet 3.0 s'est appuyé sur les conclusions du projet 2.0 selon lesquelles les pratiques novatrices et collaboratives font partie de l'ADN du secteur de diverses manières à travers le Canada. En tant que principal bailleur de fonds du secteur, de nombreuses parties prenantes, notamment les FS, attendent d'IRCC qu'il soit à l'écoute du secteur et qu'il le guide vers des modes de fonctionnement avant-gardistes et efficaces.

IRCC peut promouvoir un état d'esprit novateur et soutenir les collaborations en lançant un dialogue productif avec les FS à tous les niveaux, entre les agents de programme et les agences, et à travers le secteur plus largement, en utilisant un état d'esprit « compléter contre compétitionner. » Le secteur continue de demander avec insistance que le modèle de financement actuel soit revu pour permettre des tests d'hypothèses et des essais pilotes, des ressources adaptées et une promotion plus claire de la coopération plutôt que de la concurrence entre les FS. On pourrait

faire valoir que le financement d'IRCC pour l'amélioration de la prestation des services (SDI) a le potentiel de se concentrer sur certains de ces éléments. Cependant, les problèmes et les défis, ainsi que les opportunités, que l'innovation soulève sont systémiques, intersectoriels et ont un impact différent selon les organisations. Il est important que les valeurs de l'innovation fassent partie de modèles plus larges de financement de l'établissement.



L'une des idées les plus intéressantes qui s'est dégagée des phases I et II du projet Établissement 3.0 est la suivante : les petits centres adoptent par nature une approche globale de la communauté/société dans leur travail, et ils fonctionnent de manière innée dans le cadre de chaque élément des principes fondamentaux de RÉFÉRENCE. Les FS des petits centres considèrent leurs clients comme des voisins, ils tiennent les autres membres de la communauté (tels que les gouvernements municipaux, les écoles locales, etc.) au courant des informations et des situations qui peuvent être pertinentes, et collaborent de multiples façons avec d'autres personnes dans le secteur de l'établissement, et en dehors du secteur. Les FS des petits centres utilisent leurs ressources - souvent limitées - aussi efficacement que possible, et donnent la priorité aux résultats des clients lorsque les ressources sont limitées. La communauté de l'établissement au sens large, et

en particulier les grands centres urbains, peuvent apprendre des FS des petits centres.

Si la refonte de la structure de financement est une perspective intimidante, qui nécessitera énormément de temps et d'énergie, un changement bénéfique qui peut être effectué relativement rapidement consiste à réaffecter les coûts technologiques en tant que coûts opérationnels plutôt qu'administratifs. La technologie est un élément essentiel de la prestation de services dans tout le pays. Dans le cadre du projet Établissement 3.0, les entrevues et les consultations menées auprès des intervenants des petits centres et des intervenants de diverses communautés au Canada ont révélé que la technologie est absolument essentielle à la programmation. Les clients s'appuient fortement sur les outils technologiques, certains évidents, d'autres moins, comme éléments clés de leur parcours d'établissement.

En outre, de nombreux clients ne disposent pas d'une solide culture numérique ou d'un accès numérique régulier. Comme l'explique plus en détail le rapport du Groupe de travail sur le secteur de l'établissement et la technologie, dans certains cas, l'Internet n'est pas fiable, les services disponibles sur les ordinateurs de bureau ne le sont pas sur les téléphones portables, ou les clients ont besoin d'une formation pour utiliser les outils numériques. L'affectation de ressources à l'amélioration des capacités numériques des clients permettra de rationaliser l'exécution des programmes. En outre, il est tout aussi essentiel de garantir les capacités numériques des prestataires de services de première ligne, qui utilisent quotidiennement les technologies en contact avec les clients et les technologies (y compris les logiciels de gestion des clients).

Dans les petits centres en particulier, l'élargissement de l'admissibilité aux services pour permettre aux FS de servir officiellement les clients, y compris les étudiants étrangers et les TET, fait partie intégrante de l'adoption d'une approche axée sur le client et les résultats. Dans les centres plus petits, les étudiants étrangers et les TET

sont des acteurs clés de leur communauté, et les inclure dans la prestation des programmes fait partie d'une vision à long terme de la vitalité communautaire. Investir du temps et des ressources dans tous les nouveaux arrivants, même temporaires, car beaucoup d'entre eux choisissent de rester au Canada, ne peut que profiter à la communauté canadienne dans son ensemble au fil du temps.

La pandémie de COVID-19 a rappelé, et continue de le faire, que le secteur de l'établissement peut et doit relever les défis imposés par des crises inattendues et sans précédent. Sans minimiser l'importance d'une période extrêmement difficile et tragique, la pandémie est devenue, à bien des égards, une condition propice à l'innovation et à la collaboration dans tout le secteur, à l'échelle nationale. Bien qu'elles ne soient pas parfaites, les diverses façons dont les FS et IRCC ont réagi et se sont adaptés à la pandémie dans les centres urbains comme dans les petits centres, dans diverses communautés à travers le Canada où la COVID-19 a eu des effets très différents, ont démontré que le secteur est intrinsèquement innovant (itératif) et peut absolument être collaboratif à grande échelle.

Le secteur a beaucoup à apprendre de la pandémie. Alors que quinze mois ont passé, beaucoup sont épuisés par la pandémie. Dans un avenir post-Covid, il sera bénéfique de regarder en arrière et de réfléchir à la façon dont les pratiques adaptatives ont aidé ou non le secteur. Le secteur a entrepris cette analyse après la crise des réfugiés de 2015 et a appliqué les enseignements à tous les domaines de l'établissement au Canada, des structures de financement aux services de première ligne. Nous avons l'occasion d'agir de la même manière face à cette pandémie mondiale.

Comme l'a déclaré une personne interrogée : « Je pense qu'il est temps de prendre du recul par rapport à tout cela et de nous demander honnêtement : Voulons-nous vraiment apporter un changement dans le secteur? Et quels changements voulons-nous voir? Et quels sont

les moyens que nous voulons mettre en œuvre pour pouvoir y parvenir? Et je pense que [la pandémie] nous apporte [des] réponses pour que nous puissions mettre en place des actions concrètes, faire partie de l'innovation et sortir des sentiers battus. »

Il ressort clairement des projets Établissement 2.0 et Établissement 3.0 que la réponse à la première question, tant du point de vue du des FS que d'IRCC, est un « oui » retentissant. Dans le second cas, la réponse semble être une combinaison de la volonté d'être plus agile, innovant et collaboratif. Dans le troisième, la personne interrogée est claire : nous avons déjà beaucoup appris des circonstances dans lesquelles nous nous trouvons actuellement, et le fait d'engager une conversation intersectorielle révélera de nouvelles pistes de réflexion et d'action.



Le projet Établissement 3.0 a poursuivi cette discussion dans le secteur et avec IRCC. La pandémie a entraîné une communication plus proactive entre les parties prenantes. IRCC et le secteur pourraient profiter de cette occasion pour chercher à mieux comprendre les obstacles à la progression de leurs points de vue respectifs, de manière itérative et continue. Les bailleurs de fonds et les prestataires de services sont manifestement d'accord pour dire qu'ils veulent que le secteur change afin d'améliorer les résultats pour tous les nouveaux arrivants : le moment est peut-être venu de s'engager collectivement à faire avancer le changement.

La recommandation finale de PeaceGeeks à l'issue du processus Établissement 3.0 est la suivante : **la conversation ne s'arrête pas là.**



IRCC, les FS et les nouveaux arrivants devraient profiter de l'élan acquis pendant la pandémie de COVID-19 et continuer à s'engager les uns avec les autres dans ce dialogue sur la promotion de pratiques innovantes et collaboratives dans tout le secteur.

