

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:



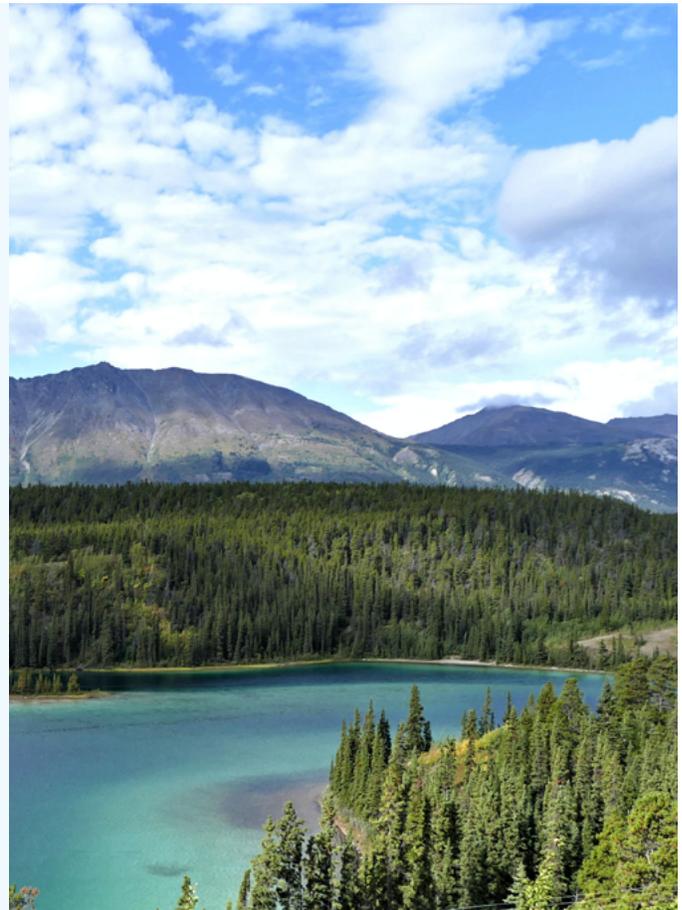
Immigration, Refugees
and Citizenship Canada

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 :

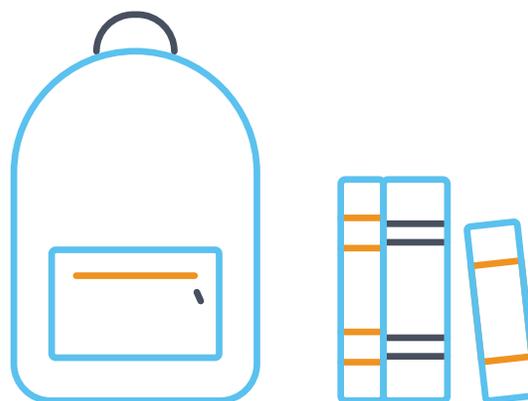
- **IRCC** devrait créer un Groupe de travail national sur les petits centres (dans le cadre du NSIC) composé de représentants du secteur et d'IRCC de toutes les régions.

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.