

AVRIL 2021

# Des silos aux solutions :

vers une prestation de services hybrides durable et équitable pour les immigrants et les réfugiés au Canada

---

Coordination :



Financé par :



Immigration, Réfugiés  
et Citoyenneté Canada

Funded by:

Immigration, Refugees  
and Citizenship Canada

**AUTEURS :**

Jingzhou (Jo) Liu,  
Cansu Ekmekcioglu,  
Marco Campana

# **Des silos aux solutions : vers une prestation de services hybrides durable et équitable pour les immigrants et les réfugiés au Canada**

**Auteurs** : Jingzhou (Jo) Liu, Cansu Ekmekcioglu, Marco Campana

**Coordination** : AMSSA

**Financement** : IRCC

Avril 2021

<b>Sommaire</b>	<b>5</b>
Processus et méthodologie	6
<b>Recommandations</b>	<b>8</b>
Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes	9
Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur	10
Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC	11
Recommandation 4 : Établir les niveaux de compétences de base pour le secteur	11
Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur	12
Recommandation 6 : Veiller à ce que les nuances du secteur soient prises en compte	13
<b>Grands thèmes et analyse</b>	<b>14</b>
<b>Inclusion numérique</b>	<b>14</b>
Équité numérique et fracture numérique	15
Présentation et analyse de l'équité numérique et de la fracture numérique	15
Perspectives du secteur sur l'équité numérique et la fracture numérique	21
Équité numérique et fracture numérique : outils et pratiques	22
Équité numérique et fracture numérique : recommandations pertinentes	23
Approche nuancée pour la littératie et les compétences numériques	24
Présentation et analyse de la littératie numérique et des compétences numériques	24
Perspectives du secteur sur la littératie numérique	26
Littératie numérique : outils et pratiques	30
Littératie numérique : recommandations pertinentes	32
<b>Résilience des établissements et du secteur</b>	<b>33</b>
Favoriser le virage numérique dans les organismes	33
Présentation et analyse de la gestion du changement	33
Perspectives du secteur sur la gestion du changement	34
Gestion du changement : outils et pratiques	36

Gestion du changement : recommandations pertinentes	37
Modèle de prestation de services hybrides	37
Présentation et analyse des modèles de prestation de services hybrides	37
Perspectives du secteur sur la prestation de services hybrides	41
Prestation de services hybrides : outils et pratiques	43
Modèle de prestation de services hybrides : recommandations pertinentes	45
Investissement dans la prestation de services hybrides	46
Présentation et analyse des investissements dans la prestation de services hybrides	46
Perspectives du secteur sur les investissements dans la prestation de services hybrides	47
Investissement dans la prestation de services hybrides : outils et pratiques	49
Investissement dans la prestation de services hybrides : recommandations pertinentes	50
Rôles professionnels nouveaux et émergents dans la prestation des services d'établissement	51
Présentation et analyse des rôles professionnels nouveaux et émergents	51
Perspectives du secteur sur les rôles professionnels nouveaux et émergents dans la prestation des services d'établissement	56
Rôles professionnels nouveaux et émergents : outils et pratiques	60
Rôles professionnels nouveaux et émergents : recommandations pertinentes	60
Données, mesure des résultats et évaluation	60
Présentation et analyse des données, de la mesure des résultats et de l'évaluation	60
Données, mesure des résultats et évaluation : fournisseurs de services	61
Données, mesure des résultats et évaluation : outils et pratiques	64
Données, mesure des résultats et évaluation : recommandations pertinentes	70
Pratiques et modèles prometteurs dans d'autres secteurs	71
Présentation et analyse des pratiques et modèles prometteurs dans d'autres secteurs	71
Perspectives sectorielles sur les pratiques et modèles prometteurs dans d'autres secteurs	71
Modèles prometteurs dans d'autres secteurs : outils et pratiques	72
Modèles prometteurs dans d'autres secteurs : recommandations pertinentes	74
<b>Recommandations sur les niveaux de référence et les technologies</b>	<b>74</b>
Niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure dans la transformation numérique	76
Présentation et analyse de l'établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure	76
Perspectives du secteur sur l'établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure	78

Établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure : outils et pratiques	79
Établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure dans la transformation numérique : recommandations pertinentes	83
<b>Conclusion</b>	<b>83</b>
<b>Glossaire – principaux termes</b>	<b>84</b>

© 2021. Ce document est disponible sous [licence CC BY-NC-SA 4.0](#).

## Sommaire

Le Groupe de travail sur le secteur de l'établissement et les technologies a été mandaté pour recenser, examiner et connaître les besoins du secteur de l'établissement en vue de la mise en œuvre de modèles de prestations de services numériques et hybrides<sup>1</sup>.

Comme le reste de la société, le secteur a subi les conséquences de la COVID-19. En mars 2020, l'ensemble du secteur a dû passer soudainement au numérique et au travail à distance. Le personnel a quitté les bureaux pour travailler à domicile et continuer de servir les nouveaux arrivants par des moyens numériques, non numériques et créatifs. La pandémie a permis au secteur et à son principal bailleur de fonds de procéder à une expérience unique pour la prestation de services numériques. Elle a également marqué un tournant pour l'adoption de l'innovation ainsi que pour une collaboration officielle tout en permettant au secteur et à son premier bailleur de fonds de travailler à la mise au point d'un modèle de prestation de services hybrides. La poursuite du dialogue entre les parties prenantes, ainsi qu'avec les bailleurs de fonds et les autres secteurs qui explorent des pistes d'innovation profitera au secteur de l'établissement. Nous avons redéfini les défis et nous avons cerné les points communs sur le plan des forces numériques et de la résilience du secteur. Enfin, nous avons constaté selon les résultats obtenus qu'il est à nouveau possible d'élaborer des solutions fondées sur l'intention, les instruments et l'investissement.

Pour se doter d'une vision et d'une capacité de prestation de services hybrides, le secteur a besoin de ressources, de soutien, de différents types de structures et de relations de financement, de confiance, d'espace et de temps. D'ailleurs, la confiance, l'espace et le temps sont des thèmes récurrents dans cette réflexion, tout comme le sont la capacité et les ressources. Les organismes doivent être en mesure de renouveler ou d'améliorer les compétences de leurs employés et d'embaucher du personnel pour de nouvelles fonctions afin d'aller de l'avant. Comme on peut le constater dans les ministères, comme la Direction générale de l'expérience client d'IRCC, et selon l'expérience des organismes qui ont déjà amorcé la transformation numérique, il faudra investir plus de ressources dans le secteur et non pas les diminuer. L'absence de cadres normalisés pour le perfectionnement professionnel et les compétences dans l'ensemble du secteur et à tous les échelons des organismes (des employés de première ligne à la haute direction) est un problème colossal. La fracture numérique du secteur ne fera que s'aggraver si l'on n'y remédie pas immédiatement.

La conception des services numériques doit intégrer une conception centrée sur l'humain, garantir la sécurité et le respect de la vie privée, permettre la collecte et la fourniture de renseignements organisés, authentifiés et collaboratifs, être accessible aux clients, être durable, faire participer les nouveaux arrivants dans la conception et l'itération, et cadrer avec les objectifs et la mission des services organisationnels. Les organismes ne doivent pas dépendre d'une technologie en particulier, mais créer des stratégies de communication prenant appui sur des plateformes et des canaux multiples et reposant sur l'utilisation réelle de la technologie par les clients.

Il est tentant, mais aussi complexe de recommander des technologies précises. Le plus logique est de cerner les compétences et les capacités de base pour les fournisseurs de services dans tous les domaines : les connaissances essentielles, les capacités, les aptitudes, l'infrastructure, le

---

<sup>1</sup> Se reporter au [glossaire du rapport](#) pour les définitions des termes clés.

leadership, le développement technique, les modèles organisationnels, les choix techniques, etc. Dans ce rapport, nous présentons les niveaux de référence actuels ainsi que les modèles prometteurs que le secteur devrait explorer en vue de les adopter ou de les adapter.

Les niveaux de référence nous obligent à réfléchir à l'établissement d'un seuil de compétences (technologies, infrastructures, littératie numérique, capacité numérique, etc.) que tous les organismes doivent posséder et qui doivent être explorées et favorisées. La grande question à laquelle il reste à répondre est la suivante : faut-il choisir et financer une plateforme ou un modèle particulier pour l'ensemble du secteur, ou les organismes doivent-ils simplement disposer d'une série de choix et avoir la capacité de mettre en œuvre, de soutenir, d'évaluer, de faire évoluer et de modifier ces choix?

Ce sont les personnes, et non la technologie, qui doivent être au cœur de la stratégie. Il est essentiel d'élaborer un ensemble de principes directeurs qui doivent tout d'abord répondre aux besoins des clients et des technologies qu'ils utilisent pour que toute solution de service réponde à leurs besoins connus, à leurs préférences, à leur accès aux technologies et à leur niveau de littératie.

Notre rapport présente un résumé de nos recherches, des grands thèmes et des recommandations. Il est structuré de la manière suivante :

- **Sommaire** : il comprend une vue d'ensemble des grands thèmes et de l'analyse, ainsi qu'une description de notre processus et de notre méthodologie.
- **Recommandations**
- **Grands thèmes et analyse** : la section est structurée en trois volets
  - Inclusion numérique
  - Résilience des établissements et du secteur
  - Recommandations sur les niveaux de référence et les technologies
- **Conclusions**

## Processus et méthodologie

Ce rapport présente les résultats et les observations découlant d'une analyse exhaustive de la prestation de services hybrides échelonnée sur six mois dans le secteur de l'établissement des immigrants au Canada.

Notre travail s'est déroulé en deux phases. Des entrevues et des groupes de discussion ont été organisés d'octobre 2020 à mars 2021 sur Zoom, puis retranscrits textuellement avant d'être analysés par thème.

Au cours de la première phase des travaux (octobre à décembre 2020), nous avons cherché à comprendre les expériences, les défis et les pratiques prometteuses du secteur en ce qui concerne la prestation de services numériques. Un sondage national bilingue, des entrevues et d'autres présentations nous ont fourni des récits sur les interactions des intervenants en établissement avec les technologies numériques et sur l'adaptation de la prestation de services à distance et

numériques. Pour les dirigeants, nos constatations portent principalement sur leurs difficultés organisationnelles et les réussites relatives à la transformation numérique, l'évaluation institutionnelle et la mesure de la transformation numérique ainsi que la formation et le soutien nécessaires pour les travaux d'établissement futurs.

Dans le cadre de notre sondage, nous avons reçu un total de 366 réponses provenant d'intervenants de première ligne et de gestionnaires ou de dirigeants, en anglais (329) et en français (37). Le sondage était composé principalement de questions ouvertes afin d'obtenir des détails et des commentaires.

Avant et pendant l'exécution du sondage, nous avons également créé un formulaire en ligne contenant sept questions de haut niveau pour nous aider à comprendre les expériences et les idées du secteur. Nous avons reçu 30 présentations, dont beaucoup renfermaient des réponses et des renseignements détaillés.

Nous avons mené des entrevues auprès de 20 personnes. Nous avons sélectionné les personnes interrogées en vue d'obtenir un éventail diversifié d'expériences et de perspectives sur la prestation de services numériques. Les répondants représentaient divers organismes du secteur des services aux immigrants et aux réfugiés (services d'établissement et linguistiques), de moyenne et grande taille, en milieu urbain et rural, des intervenants de première ligne et des membres de la direction, ainsi que des villes partout au pays. Ils comprenaient également des universitaires (3) et des représentants de la coordination de la technologie (4). Les participants étaient, notamment des intervenants de première ligne et des gestionnaires.

Nous avons publié un rapport préliminaire<sup>2</sup> dans lequel nous avons répondu à un certain nombre de questions, notamment :

- Quels sont les défis auxquels vous, votre organisme, vos collègues et les nouveaux arrivants avez été confrontés pendant cette transition vers la prestation de services à distance ou de services numériques?
- Quelles ont été les réussites?
- Comment la technologie change-t-elle, appuie-t-elle ou facilite-t-elle la façon dont les organismes collaborent au sein des organismes, des collectivités et du secteur?
- De quoi le secteur a-t-il besoin pour créer un modèle de prestation de services numériques et hybrides efficace et équitable?

Dans la deuxième phase de notre travail (janvier à mars 2021), nous sommes passés des défis aux solutions. Nous avons confirmé que les thèmes de notre rapport étaient exhaustifs et reflétaient l'expérience du secteur. Nous avons cherché des renseignements, des thèmes, des succès et des défis que nous n'avions pas encore relevés. Il est important de noter que nous avons ensuite demandé l'avis du secteur sur les prochaines étapes.

Nous avons organisé 17 groupes de discussion d'une heure et demie avec 166 participants représentant des parties prenantes de tout le pays :

1. Fournisseurs de services avant l'arrivée

---

<sup>2</sup> Le rapport préliminaire publié en décembre 2020 est [disponible ici](#).

2. Représentants des Partenariats locaux d'immigration (PLI)
3. Fournisseurs de services linguistiques (ALS/ALA et FLS/FLA)
4. Groupe consultatif sur la formation linguistique pour les immigrants (GCFLI)
5. Fournisseurs organisationnels de soutien informatique/opérationnel
6. Programme d'aide à la réinstallation (PAR)
7. Membres du groupe de travail sur la santé du secteur d'IRCC
8. Fournisseurs de services d'emplois
9. Représentants de l'Immigrant Employment Council
10. Représentants du parrainage privé de réfugiés et de demandeurs d'asile
11. Fournisseurs de services en milieu rural
12. Travailleurs d'établissement dans les écoles (TEE) et fournisseurs de services bibliothécaires
13. Fournisseurs de services dans les petits centres
14. Fournisseurs de services de santé pour les nouveaux arrivants
15. Représentants des groupes de coordination provinciaux
16. Fournisseurs de services en français
17. Représentants du Peel Newcomer Strategy Group

Notre recherche secondaire comprenait une analyse approfondie des rapports, des évaluations et des publications produits dans le cadre de diverses initiatives du secteur public et privé, du secteur bénévole et communautaire, et d'universités, ainsi que d'autres recherches universitaires pertinentes.

Enfin, nous nous devons de faire quelques remerciements. Nous tenons à remercier tous les participants aux entrevues et aux groupes de discussion et, en particulier, les membres de notre groupe de travail pour leur temps, leurs efforts, leur expertise et leur intégrité :

- Amélie Duplessis-Giroux, analyste principale de recherche et d'évaluation à la Division des politiques de l'innovation sociale et agente de liaison d'IRCC au sein du groupe de travail sur la technologie (observatrice et agent de liaison d'IRCC)
- Elena Mizrokhi, analyste politique, Politique d'établissement et d'intégration (observatrice)
- Jayde Roche, Réseau pour le développement rural
- Jennifer Freeman, PeaceGeeks
- Julie-Ann Vincent, Immigrant Services Association of Nova Scotia (ISANS)
- Manjeet Dhiman, ACCES Employment

## Recommandations

L'examen de la prestation de services numériques et hybrides n'est pas nouveau dans le secteur. Toutefois, le secteur vit une expérience commune de la prestation de services exclusivement numériques depuis plus d'un an. Les thèmes présentés dans ce rapport découlent d'une consultation directe avec le secteur de l'établissement et d'autres secteurs. L'analyse de ces thèmes est étayée par notre recherche secondaire, qui comprenait une analyse approfondie des rapports, des évaluations et des publications produits dans le cadre de diverses initiatives du secteur public et privé, du secteur bénévole et communautaire, et d'universités, ainsi que d'autres recherches universitaires pertinentes.

Nos recommandations pour IRCC et le secteur sont ambitieuses. Toutefois, pour que tout un secteur puisse évoluer vers un modèle de prestation de services hybrides, elles se veulent également pratiques. Nos recommandations ne s'appliquent pas uniquement à notre secteur. En effet, tous les secteurs, toutes les industries et toutes les institutions de tous les pays doivent subir cette transformation au même moment. Ces recommandations sont centrées à la fois sur la perspective du secteur, ainsi que sur les pratiques prometteuses, les preuves, les évaluations, les cadres et les modèles déjà actifs dans notre secteur et dans d'autres secteurs.

Afin de fournir une feuille de route pour la prestation de services hybrides dans le secteur, nous avons classé les sous-recommandations en catégorie : **court terme, moyen terme et long terme**. Les recommandations à *court terme* signifient que les travaux doivent commencer immédiatement, soit dans les six prochains mois. Les recommandations à *moyen terme* doivent être mises en œuvre à moyen terme, soit dans six mois à deux ans. Les recommandations à *long terme* nécessitent un travail à plus long terme (au cours des deux prochaines années, d'ici le prochain appel de propositions d'IRCC), intense et fondé sur des preuves (comme celui découlant des prochains projets financés par IRCC pour l'amélioration de la prestation de services) de sorte que leur application prendra plus de temps. Il est crucial que les mesures à *court terme* soient prises immédiatement. Par ailleurs, IRCC doit montrer au secteur qu'il a entendu les préoccupations et qu'il y donne suite. Le secteur doit également placer ce dialogue au centre d'un processus stratégique collaboratif et axé sur l'avenir.

## Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes

### À court terme

- Reconnaître que la transformation numérique nécessite un soutien et un apprentissage continu.
- Des stratégies d'équité et d'inclusion numériques devraient être établies et devraient être à la base de l'approche du secteur pour la transformation numérique.
- Le secteur devrait passer en revue les modèles de maturité numérique, les modèles de maturité des données, les modèles d'inclusion numérique et les modèles de littératie numérique existants du secteur des organismes à but non lucratif et des autres secteurs afin d'en sélectionner et de les adapter au secteur.
- Explorer les technologies et les processus actuels liés aux plateformes d'expérience numérique afin de créer une expérience harmonieuse des services d'établissement pour les nouveaux arrivants, avant leur arrivée jusqu'à l'obtention de leur citoyenneté.

### À moyen terme

- Les modèles de financement doivent mieux tenir compte des ressources et du temps nécessaires à la création d'un état d'esprit, d'une pratique et d'une culture de l'innovation.

### À long terme

- Créer des fonds pour l'amélioration des stratégies numériques organisationnelles.
- Créer des fonds pour le développement de la maturité numérique organisationnelle.
- Créer une expérience harmonieuse des services d'établissement pour les nouveaux arrivants, avant leur arrivée jusqu'à l'obtention de leur citoyenneté.

## Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur

### À court terme

- L'évaluation de la littératie numérique est différente de l'évaluation du comportement de consommation numérique. Au contraire, elle doit être durable et exhaustive.
- Le secteur devrait recueillir des données ainsi que des preuves et en recevoir pour promouvoir l'amélioration de la littératie numérique chez les clients.
- Il est nécessaire d'analyser la technologie sous l'angle de la justice sociale et des services, en tenant compte de la fracture numérique et du fait que tout le monde n'a pas accès à la technologie ou ne souhaite pas avoir accès aux services en utilisant celle-ci.
- Les organismes et les collectivités doivent avoir accès à du financement pour la mise en place d'infrastructures (telles que la connexion Internet à large bande et à haute vitesse, qui demeure un défi technologique dans de nombreuses petites collectivités rurales). Bien que cela ne relève pas de la sphère d'influence directe d'IRCC, il est essentiel que le point de vue du secteur et des nouveaux arrivants sur la fracture numérique soit inclus dans toute solution, tout programme et toute intervention pancanadiens, car il existe des nuances propres aux nouveaux arrivants qui doivent être prises en compte dans ces approches.

### À moyen terme

- Le personnel doit également suivre une formation cohérente et continue, non seulement sur une utilisation efficace de la technologie, mais aussi sur la manière de montrer aux clients comment l'utiliser pour avoir accès aux services.
- Le secteur et IRCC devraient élaborer des lignes directrices sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre des outils de littératie numérique pour évaluer les compétences numériques des clients. Ces directives devraient comprendre du matériel de formation, des outils et des recommandations à l'intention des organismes pour le renforcement des compétences numériques des clients.

### À long terme

- Le secteur et IRCC devraient élaborer un cadre de compétences en matière de littératie numérique adapté aux besoins du secteur de l'établissement des immigrants.
- Envisager la création de Niveaux de littératie numérique (NLN) en complément des Niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC) pour permettre aux fournisseurs de services (FS) d'évaluer rapidement et précisément le niveau de littératie numérique des nouveaux arrivants afin de les guider et de les soutenir en conséquence.

## Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC

### À court terme

- Former un groupe de travail composé de représentants du secteur et d'IRCC dont le mandat portera sur la prestation de services hybrides afin de poursuivre la recherche, l'examen, l'évaluation, l'établissement d'une feuille de route et la poursuite des travaux du présent groupe de travail et de rassembler les efforts connexes déployés dans le secteur.
- Déterminer où la stratégie numérique d'IRCC recoupe les grandes stratégies numériques du gouvernement et d'autres stratégies canadiennes, ainsi que les approches opérationnelles pour que la planification et la stratégie du secteur cadrent avec celles-ci.

### À moyen terme

- IRCC devrait assurer une coordination interministérielle et faire montre d'un leadership opérationnel pour que les efforts soient intégrés dans ce travail ainsi que dans l'apprentissage intra et intergouvernemental.

### À long terme

- Évaluer, intégrer et établir des modèles de maturité numérique et de maturité des données dans le cadre de la planification, du financement et des activités de programmes des fournisseurs de services, notamment l'évaluation active, l'apprentissage et la mobilisation des connaissances en matière de prestation actuelle de services numériques et hybrides dans le secteur.
- Mettre en œuvre des processus d'évaluation, d'apprentissage et de mobilisation des connaissances avec des organismes dont la transformation numérique et la prestation de services hybrides précèdent la COVID, comme l'apprentissage mixte et à distance des langues avant l'arrivée et les efforts numériques actuellement financés par IRCC et d'autres bailleurs de fonds.

## Recommandation 4 : Établir les niveaux de compétences de base pour le secteur

### À court terme

- Commencer à établir un cadre de compétences pour le perfectionnement professionnel, l'accueil, les exigences professionnelles, l'infrastructure organisationnelle et la gestion des données.
- Élaborer des lignes directrices pour la pratique professionnelle sur l'utilisation de la technologie dans la prestation de services humains.
- Fournir une liste de contrôle des principaux aspects à prendre en considération en matière de cybersécurité que le secteur pourra utiliser pour la prestation de services numériques.

## À moyen terme

- Établir un cadre de conformité en matière de vie privée, de sécurité et de confidentialité pour la prestation de services numériques et le communiquer aux fournisseurs de services.
- Un cadre axé sur les résultats repose sur la capacité des organismes à collecter, évaluer et analyser les bonnes données et à agir en conséquence. Les responsables d'initiatives d'amélioration de la prestation de services financées examinent déjà comment les organismes du secteur peuvent mieux faire ce travail grâce aux données. Une analyse approfondie de leur travail devrait être communiquée à l'ensemble du secteur pour qu'il puisse tirer des enseignements de ces approches.
- Explorer les modèles de transformation numérique, de maturité numérique et de maturité des données, de prestation de services hybrides dans d'autres organismes à but non lucratif et dans le secteur privé afin de mettre à contribution la meilleure expertise et la plus pertinente dans le secteur.
- Un perfectionnement professionnel uniforme et de base doit être offert dans tout le secteur. Rassembler les intervenants qui offrent du perfectionnement professionnel pour l'ensemble du secteur, notamment les groupes de coordination, les collèges et les universités, afin de créer un modèle d'apprentissage complet et mixte (combinant l'apprentissage en ligne et en personne). IRCC devrait s'inspirer du modèle de perfectionnement professionnel du secteur des langues qu'il finance, le projet LearnIT2teach, pour déterminer ce qui peut être reproduit dans les programmes d'établissement.
- Investir dans l'évaluation des risques numériques du secteur et l'introduction d'un cadre de triage de la sécurité numérique pour comprendre les niveaux de risque (c'est-à-dire faible, moyen, élevé) avant d'adopter un modèle de sécurité numérique, et d'accorder du financement en conséquence. Utiliser une approche fondée sur des preuves et lancer un sondage pancanadien pour comprendre les menaces numériques existantes ou potentielles.

## Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur

### À court terme

- Bien que la portée de ce rapport n'inclue pas d'études de cas approfondies et de pratiques prometteuses, nous avons recensé un certain nombre de projets, programmes, rôles et efforts de prestation de services numériques et hybrides qui existent dans le secteur et desquels on pourrait tirer des leçons. Il existe d'ailleurs d'autres initiatives en dehors du secteur qui devraient être examinées. Tous ces éléments devraient faire partie d'un effort continu, qui prend appui sur les efforts de perfectionnement professionnel actuels, mais aussi sur des approches d'autres secteurs.
- Repérer et évaluer les nouveaux rôles et les changements apportés aux rôles existants pendant la pandémie pour favoriser la prestation de services numériques. Continuer à financer les rôles existants jusqu'à la fin de l'exercice financier.

## À moyen terme

- Mettre en place une approche de mobilisation des connaissances pour l'ensemble du financement des initiatives numériques à IRCC, dans le but d'évaluer et de communiquer rapidement les enseignements des projets nationaux et régionaux financés.
- Soutenir une collaboration plus large et plus approfondie entre les parties prenantes du secteur pour que les enseignements tirés de la prestation de services numériques et hybrides soient diffusés dans le but de transférer les connaissances, de les reproduire et de les renforcer.
- Il est nécessaire de créer une stratégie de mobilisation des connaissances pour la diffusion des apprentissages et des réussites au Canada, ainsi que ceux provenant des études de cas et d'autres exemples à l'étranger.
- L'innovation, la technologie et les discussions sur l'avenir du travail d'établissement sont à l'ordre du jour du Conseil national de l'établissement et de l'intégration (CNEI). Ces priorités et ces analyses doivent être activement décentralisées, communiquées et exécutées dans le secteur dans la nouvelle communauté de pratique nationale, ainsi que dans toutes les communautés de pratique, conférences, réunions régionales et autres activités connexes qui rassemblent des intervenants, des universitaires et des représentants des bailleurs de fonds.

## À long terme

- Explorer la mise en place d'une stratégie et d'une structure nationales de mobilisation des connaissances qui s'étendent au-delà des projets financés par IRCC et dont la portée dépasse la simple diffusion d'information : une stratégie qui vise le transfert, le renforcement et la reproduction des connaissances.

## Recommandation 6 : Veiller à ce que les nuances du secteur soient prises en compte

### À court terme

- Les petits centres ont des besoins différents de ceux des grands centres urbains. Les petits organismes sans infrastructure technique n'ont pas les mêmes capacités que les grands qui disposent d'équipes techniques et de communication composées de plusieurs personnes. Bien que nous ayons effleuré ces nuances, il faut continuer à les explorer pour que le secteur et IRCC établissent une situation de référence pour les capacités organisationnelles, la fracture numérique parmi les organismes, les régions et les clients, et que le soutien, les interventions et les investissements soient accordés équitablement.
- IRCC devrait travailler avec les groupes d'intervenants du secteur par l'intermédiaire du Conseil national de l'établissement et de l'intégration (CNEI) afin de confirmer les conclusions et de les compléter avec des nuances précises pour les différents groupes d'intervenants (y compris ceux énumérés dans nos groupes de discussion, et d'autres).

À moyen terme

- Bien que ce rapport ne fasse qu'effleurer la question de l'équité numérique, de la fracture et des nuances de la littératie des nouveaux arrivants, IRCC et le secteur doivent poursuivre leurs efforts dans ce domaine.

## Grands thèmes et analyse

Vous trouverez ci-dessous les principaux thèmes qui ont émergé de notre travail et qui serviront à guider la création d'un modèle de prestation de services hybrides. Nos thèmes sont classés en trois grandes catégories : inclusion numérique, résilience des institutions et du secteur, et recommandations concernant les niveaux de référence et la technologie.

Chaque grand thème se divise en différentes sections : la présentation, les perspectives du secteur (tirées des entrevues et des groupes de discussion), certains outils et certaines pratiques qui nous ont permis d'orienter nos recommandations en vue d'aider le secteur et IRCC à appliquer concrètement les thèmes et enfin une liste de recommandations circonscrites et pertinentes au thème.

## Inclusion numérique

L'inclusion numérique est un enjeu complexe. Il faut tout d'abord reconnaître le problème puis les efforts soutenus requis pour le régler. Il n'existe pas une seule stratégie ou méthode qui puisse répondre aux besoins de toutes les populations. La localisation et la personnalisation des différents programmes des fournisseurs de services nécessitent plutôt de la souplesse. L'inégalité numérique présente de multiples facettes, et touche la culture, le sexe, l'âge, la classe sociale et le niveau d'éducation.

Le secteur souhaite examiner la technologie sous l'angle de la justice sociale et des services. Le secteur reconnaît qu'il existe une fracture numérique, que les gens ne possèdent pas tous des compétences numériques et qu'ils n'ont pas tous accès à la technologie ou ne souhaitent pas tous l'utiliser pour avoir accès aux services. La littérature et les éléments recensés et codifiés abondent dans les autres secteurs des services sociaux; ces découvertes peuvent et devraient être facilement transférées au secteur des services aux immigrants et aux réfugiés. Nous les décrivons tout au long du rapport. Par ailleurs, le secteur de l'établissement pourra emprunter, reproduire ou adapter ces ressources. Il est essentiel d'élaborer des lignes directrices à l'intention de la pratique professionnelle sur l'utilisation de la technologie dans la prestation de services sociaux.

Les intervenants de première ligne travaillent directement et étroitement avec leurs clients et comprennent parfaitement les obstacles et les besoins de ces derniers. Depuis mars 2020, les intervenants de première ligne en établissement se sont efforcés d'aider les clients à accéder aux services virtuels et à participer à l'apprentissage virtuel. Ils sont devenus des formateurs en services numériques, des navigateurs numériques, des défenseurs de l'équité numérique, des consultants en cybersécurité, des coachs numériques, des mentors, etc. Ils sont des enseignants aux adultes, qui déploient des efforts inlassables pour mettre en place des services numériques pratiques et équitables et des lieux d'apprentissage en ligne que certains d'entre eux ainsi que leurs clients n'avaient jamais explorés auparavant.

# Équité numérique et fracture numérique

## Présentation et analyse de l'équité numérique et de la fracture numérique

La fracture numérique est un enjeu social complexe qui nécessite des interventions dans un modèle de prestation de services hybrides. Elle permet également aux fournisseurs de services de réfléchir, revoir et perfectionner leurs interactions virtuelles quotidiennes avec les populations vulnérables afin de mieux cibler les services aux groupes sociaux marginalisés.

Il est important pour le secteur d'explorer les définitions officielles de l'iniquité et de l'inclusion numériques. C'est un domaine qui exige des connaissances et des recherches supplémentaires afin que les organismes et les bailleurs de fonds y répondent adéquatement. Les discussions dans le secteur ont permis de dégager une série de facteurs contribuant à l'inégalité numérique, notamment l'impossibilité d'avoir accès à Internet ou une connexion Internet défaillante : 1) les clients n'avaient pas accès à des appareils numériques comme un téléphone cellulaire, un ordinateur portable ou une tablette; 2) les clients vivaient dans des situations précaires, ce qui limitait leur accès à un appareil numérique; 3) les clients avaient un faible niveau de littératie numérique pour l'utilisation des appareils numériques ou des outils en ligne. De plus, les répondants au sondage ont indiqué qu'une faible littératie numérique combinée à la barrière de la langue a entraîné des difficultés supplémentaires pour la prestation de services en ligne.

Nous avons une occasion importante et exceptionnelle d'éviter de reproduire les inégalités sociétales au moyen de la technologie.

### **Réduire la fracture numérique**

La fracture numérique est constituée d'une série de facteurs qui contribuent à l'inégalité numérique et à l'impossibilité d'avoir accès à une connexion Internet de bonne qualité, y compris aux services numériques : 1) les clients n'avaient pas accès à des appareils numériques comme un téléphone cellulaire, un ordinateur portable ou une tablette; 2) les clients vivaient dans des situations précaires, ce qui limitait l'accès à un appareil numérique; 3) les clients avaient un faible niveau de littératie numérique pour l'utilisation des appareils numériques ou des outils en ligne. De plus, les répondants au sondage ont indiqué qu'une faible littératie numérique combinée à des obstacles linguistiques a créé des défis supplémentaires pour la prestation de services en ligne.

Dans notre [rapport préliminaire](#), nous avons constaté l'importance de la personnalisation et de la localisation de la prestation de services numériques ainsi que les stratégies pansectorielles. Il s'agit notamment de considérations éthiques et de normalisation sectorielle sur des sujets tels que la sécurité numérique, la collaboration et l'intégration numériques en milieu de travail et les compétences et les politiques en matière de services numériques. Parallèlement, le projecteur a été braqué sur les questions d'équité numérique et la fracture numérique dans les communautés de nouveaux arrivants et les communautés racialisées, et la pandémie a rendu la prestation de services numériques plus pressante.

L'inégalité numérique [n'est pas un nouvel enjeu au Canada](#)<sup>3</sup> (lien disponible seulement en anglais), mais il s'agit d'un problème qui exige une vigilance constante, car les Canadiens à faible revenu sont maintenus (ou poussés) hors ligne en raison du coût trop élevé de l'Internet haute vitesse, des objectifs pour la basse vitesse et du plafonnement des données, ainsi que des coupes dans les programmes d'alphabétisation des adultes et les programmes communautaires qui servaient auparavant de centres d'apprentissage pour les compétences numériques.

Dans son récent rapport, [le Toronto South Local Immigration Partnership \(TSLIP\)](#) (lien disponible seulement en anglais) indique que le manque d'accès équitable à la technologie est un problème de longue date pour les populations vulnérables et marginalisées, y compris pour les nouveaux arrivants et que d'autres problèmes d'équité ont été exacerbés par la pandémie de la COVID-19. Ce rapport décrit les conséquences de la transition vers la prestation de services en ligne par le gouvernement et les organismes communautaires sur les nouveaux arrivants, en particulier sur ceux en situation de vulnérabilité. Il vise à ce que les résultats présentés servent à éclairer les politiques et amorcer un changement social.

Le rapport du Brookfield Institute intitulé [Mapping Toronto's Digital Divide](#) (lien disponible seulement en anglais) vient compléter celui du TSLIP. Il porte sur une analyse de l'accès à domicile à Internet et à des appareils à Toronto, de leur qualité, de leur accessibilité sur le plan du coût et de leur utilisation lors de la fermeture des entreprises, des écoles et des organismes communautaires pendant la pandémie. Les conclusions du rapport renforcent la nécessité d'élaborer des programmes qui permettent de combler les lacunes restantes en matière d'accès à Internet et aux appareils. Les auteurs mettent également en évidence des écarts notables quant à la qualité et à l'accessibilité sur le plan du coût de l'Internet en fonction des revenus, de l'âge et de la race. De plus, ils font observer qu'il est urgent de réduire ces écarts par l'adoption de vastes politiques et programmes.

La [série de documents-cadres et d'ateliers Overcoming Digital Divides](#) (lien disponible seulement en anglais) de l'Université Ryerson (en partenariat avec le Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, le First Nations Technology Council et SFU Public Square) vise à faire passer la conversation de la définition du problème à la recherche de solutions. Les responsables se sont posé les questions suivantes : Comment les administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones peuvent-elles faire progresser les solutions politiques pour une inclusion numérique complète? Quels programmes et politiques des collectivités et de l'industrie peuvent contribuer à réduire ces fractures?

Ces rapports récents présentent les préoccupations de longue date des chercheurs et des militants qui étudient la démographie de la fracture numérique :

- On estime que [91 % des Canadiens ont accès à Internet](#) (lien disponible seulement en anglais). Cependant, selon la [bibliothèque publique de Toronto](#) (lien disponible seulement en anglais), le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) indique que seulement 59 % des ménages à faible revenu ont accès à Internet à la maison. Elle ajoute que les personnes qui n'ont pas accès à Internet à la maison sont désavantagées, et que nous avons un rôle à jouer pour réduire la fracture numérique.

---

<sup>3</sup> N. d. t. : il est à noter que la majorité des ressources citées en référence dans le document sont en anglais seulement.

- Dans ses [recherches sur l'utilisation et l'accessibilité de l'Internet pour les Canadiens à faible revenu](#) (lien disponible seulement en anglais), ACORN Canada a révélé qu'Internet joue un rôle important dans la vie quotidienne des personnes à faible revenu; cependant, les coûts élevés de l'Internet haute vitesse à domicile peuvent être la source de difficultés inutiles. Les répondants qui ont du mal à assumer les coûts pour avoir Internet à la maison ont indiqué que cela avait des effets néfastes sur : la recherche et la conservation d'un emploi; les travaux scolaires (primaires, secondaires et postsecondaires) et l'atteinte des critères de réussite scolaire connexes; l'accès à l'information sur les soins de santé et la nutrition; l'accès aux formulaires et processus gouvernementaux et la compréhension de ceux-ci; et la participation citoyenne et sociale.
- « [Les nouvelles données de performance de l'Internet témoignent du fossé numérique énorme qui sépare les régions urbaines et rurales au Canada](#) : Les données témoignent de l'écart massif des vitesses réelles et mesurées de l'Internet que connaissent les foyers canadiens dans les régions rurales et urbaines. En avril, par exemple, les vitesses de téléchargement pour les Canadiens en milieu rural étaient pratiquement 12 fois plus lentes qu'en milieu urbain. Depuis qu'a débuté la pandémie de COVID-19, les vitesses de l'Internet ont chuté pour les utilisateurs ruraux et augmenté pour les utilisateurs urbains, augmentant ainsi réellement l'écart numérique qu'on connaît au Canada. »
- Le rapport [Barriers to Digital Equality in Canada](#) (lien disponible seulement en anglais) décrit les nombreux obstacles qui contribuent à la fracture numérique au Canada.
- Selon l'article [Clivage numérique entre les villes canadiennes](#), « la transition vers un monde hautement numérique risque d'accentuer les divergences relatives aux revenus et aux occasions d'emploi entre les régions. Un profond clivage s'est dessiné aux États-Unis où les villes-vedettes attirent les talents technologiques grassement payés et se distancient de plus en plus des villes de moindre envergure... Les décideurs politiques ont pris des mesures pour s'attaquer à la divergence régionale, mais il faut en faire plus. Les dynamiques du secteur technologique s'installent rapidement et sont difficiles à casser une fois établies. Les dynamiques du secteur technologique s'installent rapidement et sont difficiles à casser une fois établies. »
- On peut lire dans [Le fossé numérique en Ontario](#) que « de plus en plus, nos interactions avec le gouvernement et les services publics, les milieux de travail, les institutions financières et les entreprises se font en ligne. Mais les différences de revenu, d'âge, de scolarité et de statut d'immigration, ainsi que le fait de vivre dans une collectivité urbaine ou rurale entraînent des différences dans notre accès à Internet. Le fossé numérique qui en résulte comporte trois couches interreliées : les différences dans la façon dont les gens se connectent à Internet; les différences dans le type d'activités qu'ils effectuent en ligne; et les différences dans les avantages qu'ils tirent de leur interaction avec les services, les ressources et les réseaux qui sont accessibles uniquement en ligne. »
- Le [Rapport de surveillance des communications du CRTC](#) donne un aperçu de l'adoption des technologies de communication par les ménages canadiens pour la période s'étendant de 2013 à 2017 et illustre les tendances en matière de dépenses en services de communication des ménages.
- L'[Enquête canadienne sur l'utilisation de l'Internet](#) décrit comment les Canadiens utilisent Internet dans leur vie personnelle et professionnelle. Par exemple, en 2018, « 30 % des utilisateurs de l'Internet canadiens qui avaient un emploi ont déclaré que leur employeur s'attendait à ce qu'ils utilisent Internet pour demeurer connectés en dehors de leurs heures de travail habituelles, et près d'un quart (23 %) de la population canadienne en emploi a déclaré avoir fait du télétravail ».

- [Digital Equity Ottawa](#) (lien disponible seulement en anglais) de l'Ottawa Neighbourhood Equity Index (l'indice d'équité permet d'évaluer et de comparer les différences inutiles et injustes entre les quartiers d'Ottawa pour des facteurs qui se répercutent sur le bien-être) donne un aperçu de la fracture numérique à Ottawa. Il permet de constater que les organismes à but non lucratif d'Ottawa sont confrontés à une fracture numérique au sein même du secteur découlant notamment de lacunes sur le plan du matériel, des logiciels, des services d'assistance et des compétences dans certains organismes. Afin de servir efficacement les citoyens de la ville, le secteur des organismes à but non lucratif doit évaluer sa propre santé numérique et s'assurer qu'il suit le rythme des besoins changeants.

## Qu'est-ce que l'inclusion numérique?

Dans son [document de présentation](#) (lien disponible seulement en anglais), l'Université Ryerson présente ce vaste défi de manière succincte.

Selon les auteurs, la fracture numérique du Canada a souvent été définie de façon restrictive comme l'écart entre l'accès à Internet à large bande dans les zones urbaines et l'accès dans les zones rurales puisque les centres urbains au Canada affichent un taux d'abonnement à Internet haute vitesse beaucoup plus élevé que les collectivités rurales. Le coût de la construction de nouvelles infrastructures Internet dans les zones moins développées continue d'entraver l'accès équitable à des services Internet adéquats.

Toutefois, une simple description basée sur l'aspect urbain ou rural passe à côté d'une grande partie des complexités et des nuances qui façonnent la réalité numérique du Canada. Les disparités dans l'adoption des technologies et la vitesse de l'Internet sont également corrélées de façon marquée aux inégalités socio-économiques et aux facteurs démographiques tels que le revenu, l'âge, l'éducation, la race, l'origine autochtone et les capacités.

Ces nuances sont une réalité et une préoccupation évidente dans le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés. Si l'inclusion numérique n'est pas traitée de manière adéquate, [nous risquons de perpétuer les inégalités existantes](#) selon un article d'*Options politiques* de l'Institut de recherche en politiques publiques. « Les technologies profitent à nos sociétés, mais nous devons nous prémunir contre leurs effets incontrôlés, surtout face à l'ampleur des inégalités mondiales. Elles seront bénéfiques au plus grand nombre uniquement si nos politiques privilégient le bien-être des populations. »

Il existe plusieurs définitions comportant des nuances de l'inclusion numérique. Le secteur des services aux immigrants doit faire une analyse approfondie de ces définitions pour en adopter une ou créer une définition adaptée au secteur pour l'avenir :

- Le gouvernement de l'Ontario définit [l'inclusion numérique](#) comme suit : « Offrir intuitivement des services gouvernementaux qui sont accessibles à toutes les personnes qui ont besoin de les utiliser. C'est en soutenant l'intégration de la culture numérique des ministères et les initiatives d'inclusion que les SNO aideront à créer une société où tous peuvent participer aux technologies numériques et en tirer avantage dans leur vie. »
- Le [Manuel d'éducation à la citoyenneté numérique](#) (2019) (lien disponible seulement en anglais) du Conseil de l'Europe propose un modèle conceptuel pour les enseignants et

autres fournisseurs de services éducatifs qui souhaitent enseigner aux jeunes des éléments de la citoyenneté numérique, tels que le bien-être en ligne, la sécurité et les droits numériques.

- Dans [Digital Principles for the Government of British Columbia](#), les responsables ne définissent pas l'inclusion numérique à proprement parler, mais ils recommandent d'appliquer, lors de la mise au point de produits et services numériques, des pratiques de conception centrées sur l'humain et de collaborer directement avec les personnes qui utiliseront le produit ou le service. Il est important de : communiquer en langage clair; mettre tout en œuvre pour respecter les normes les plus élevées en matière d'accessibilité, d'inclusion et d'équité; s'efforcer de créer une expérience harmonieuse entre les différents canaux numériques et physiques du gouvernement.
- Sans parler explicitement d'inclusion numérique, les gouvernements de l'[Alberta](#) (lien disponible seulement en anglais) et de la [Saskatchewan](#) utilisent les termes co-conception et conception centrée sur l'utilisateur dans leurs normes et principes numériques. Le [ministère de Service Nouvelle-Écosse et des Services internes](#) ne mentionne pas l'inclusion numérique expressément, mais parle de [changer d'orientation pour mettre les gens au premier plan](#) (lien disponible seulement en anglais). Nouveau-Brunswick numérique [présente une approche « propulsée par les gens » qui inclut une terminologie qui fait référence à l'inclusion numérique](#).
- Nous avons la possibilité d'établir une définition sectorielle de l'inclusion numérique et de l'équité numérique qui aurait une portée nationale et qui pourrait être normalisée. Compte tenu de l'[inégalité des revenus et des tendances à la pauvreté parmi les nouveaux arrivants, en particulier ceux issus de groupes racialisés](#) (lien disponible seulement en anglais), ainsi que des tendances à l'augmentation de la prestation numérique de services dans tous les secteurs, nous devrions nous inquiéter du fait que, [bien qu'ils puissent être parmi les plus instruits et les plus connectés sur le plan numérique](#) (lien disponible seulement en anglais), les clients nouveaux arrivants peuvent également être parmi les plus vulnérables et rester isolés numériquement, socialement et économiquement.

Selon le secteur des organismes humanitaires internationaux, il faut aborder la question de l'équité numérique selon l'approche des [5 A de l'accès aux technologies](#) (lien disponible seulement en anglais) :

- Offre (*availability*) – l'offre ne concerne pas seulement la connexion, mais aussi l'offre de contenus pertinents dans les langues locales et l'accessibilité aux technologies d'adaptation et d'assistance pour les personnes handicapées.
- Accessibilité économique (*affordability*) – même si l'accès à la technologie est offert à certaines personnes, il peut ne pas être économiquement abordable.
- Sensibilisation (*awareness*) – faire connaître les initiatives de gouvernance numérique, comme Familles branchées.
- Capacité (*ability*) – même lorsque l'offre, l'accessibilité économique et la sensibilisation sont élevées, la capacité d'une personne à utiliser efficacement une technologie peut être limitée par un manque de littératie numérique, de compétences ou de connaissances. Est-ce que vous et vos clients avez les compétences nécessaires?
- Capacité d'agir (*agency*) – même pour les personnes marginalisées qui ont un accès abordable aux technologies citoyennes et qui n'ont pas de difficultés sur le plan des connaissances et des capacités, la capacité d'agir (la mesure dans laquelle une personne se sent capable d'agir dans le monde pour provoquer un changement ou ce qu'une personne est capable de faire conformément à sa conception du bien) peut rester un grand obstacle.

Il s'agit également d'une [question de défense des intérêts sur le plan des politiques publiques](#). Voici un extrait du Sommet de l'inclusion numérique de l'Ontario : « Il existe également une fracture au niveau de la recherche et de la politique. Il ne suffit pas de savoir que les fractures occasionnées par le numérique sont réelles, mais il faut comprendre dès le départ comment elles influent sur des groupes, des communautés, des régions et des individus de manière à ce que les pouvoirs publics et les parties intéressées puissent s'adapter. Dans un monde où le public scrute les actions gouvernementales à tous les paliers, il importe de décider ensemble quelle responsabilité nous avons collectivement les uns envers les autres – et comment le numérique apporte de nouvelles possibilités et de nouveaux défis en ce qui concerne cette responsabilité. »

### **Qu'en est-il du financement de la lutte contre la fracture numérique?**

La lutte contre la fracture numérique en vue d'une [inclusion numérique nécessite des investissements](#) (lien disponible seulement en anglais).

Tandis que le secteur et tous les autres fournisseurs de services se sont tournés vers les services en ligne au cours de la dernière année, l'Autorité canadienne pour les enregistrements Internet (ACEI) a publié une [étude détaillée sur le manque à gagner de financement auquel sont confrontés les organismes qui s'efforcent d'améliorer la qualité de l'Internet au Canada](#) : « L'étude nous apprend que les ressources sont rares pour les organismes à but non lucratif, les organismes de bienfaisance et les chercheurs qui s'efforcent de relier les Canadiens à un Internet de qualité à la fois sûr et abordable alors que la pandémie de COVID-19 vient exacerber le fossé numérique au pays... qu'il n'a jamais été aussi important d'assurer que tous les Canadiens sont branchés au numérique, que le secteur de la "philanthropie numérique" au Canada est mal défini... que le financement des projets liés à Internet est limité, compliqué et difficile d'accès, ce qui donne lieu à la concurrence au niveau des ressources au sein des groupes qui partagent les mêmes buts. »

L'inclusion numérique de tous les nouveaux arrivants doit être un objectif clé. Cependant, il ne faut pas supposer que lorsqu'une personne a accès à la technologie ou à Internet, elle utilisera les services de manière autonome au moyen de l'Internet. Les approches basse fidélité ou non numériques existantes doivent également faire partie du continuum de la prestation de services hybrides. Le recours à ces approches remonte loin dans l'histoire du secteur.

### **Créer un accès par des modèles de prestation de services « basse fidélité » et d'autres modèles**

Bien que la plupart des services d'établissement soient offerts dans certains bureaux pendant les heures de bureau habituelles, l'innovation dans la prestation de services itinérants existe depuis un certain temps. Les travailleurs de l'établissement dans les écoles (TEE), les Partenariats d'établissement par l'intermédiaire des bibliothèques (PEB) et d'autres services visent à aller à la rencontre des nouveaux arrivants dans la collectivité.

On peut lire dans un récent rapport du [Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration \(CIMM\)](#) (2019) que « le modèle de services d'établissements itinérants comme étant un service qui va vers les nouveaux arrivants et permet de surmonter l'obstacle du transport. De plus, elle a souligné qu'il n'exige pas de bâtiments; les rendez-vous sont établis au besoin, et le lieu est choisi selon ce qui est pratique pour le nouvel arrivant, par exemple à sa bibliothèque locale. Selon elle, il

s'agit d'une approche souple, fondée sur les besoins et qui fait une utilisation très efficace de ses ressources. À son avis, les PLI ont un important rôle à jouer pour mettre en place les services d'établissement itinérants, car ils sont en mesure de mettre en contact le représentant des services d'établissement avec les organisations de la communauté. »

Le [sondage mené en 2020 sur la COVID et le secteur de l'établissement au Canada](#) (lien disponible seulement en anglais) a permis de déterminer la résilience, la capacité d'adaptation et le dévouement des travailleurs et des gestionnaires du secteur à l'égard du bien-être de leurs clients lorsqu'ils ont dû adopter subitement un mode de travail numérique à distance au début de la pandémie.

Le [sondage sur les capacités des fournisseurs de services du PAR en lien avec la COVID-19 \(mise à jour du 3 avril 2020\)](#) (lien disponible seulement en anglais) vise également à mieux comprendre comment les fournisseurs de services du PAR partout au Canada réagissent aux défis et aux problèmes uniques auxquels ils sont actuellement confrontés en raison de la COVID-19 afin de continuer à aider les clients vulnérables des RPG.

### Perspectives du secteur sur l'équité numérique et la fracture numérique

Selon nos entrevues et les données des groupes de discussion, nous avons constaté que les fournisseurs de services comprennent de mieux en mieux les dimensions de l'inégalité numérique dans le secteur des services aux immigrants. Le secteur des services aux immigrants doit tenir compte des différents contextes sociaux et situationnels qui se recoupent avec la classe et le statut social des clients.

La transformation numérique doit s'inscrire dans un contexte social plus large qui tient compte du fait que le coût élevé et la mauvaise qualité des services Internet constituent un obstacle. Un obstacle qui nuit particulièrement aux groupes à faibles revenus. Par ailleurs, le succès de la transformation numérique peut difficilement être séparé des problèmes liés à l'infrastructure sous-jacente (source : technologie, fournisseur de services, groupe de discussion).<sup>4</sup>

La lutte contre l'inégalité numérique est un défi à long terme. Les intervenants de première ligne doivent être conscients de la vulnérabilité complexe des clients en raison de leurs expériences vécues lorsqu'ils abordent l'accessibilité numérique.

Nous avons parfois des attentes trop élevées quant à la volonté du client et à son accès aux technologies. Nous devons être très prudents à ces égards et très attentifs à l'accès à la technologie, au réseau et aux problèmes de connectivité auxquels les clients doivent souvent faire face dans certaines régions. Il faut également tenir compte du fait que les clients cohabitent souvent avec des enfants qui étudient à la maison ou une autre personne qui essaie de travailler à domicile. Voilà une série de défis qui sont tous liés à la technologie. (source : emploi, fournisseur de services, groupe de discussion)

En vue de réduire les inégalités numériques, les participants ont proposé des pratiques orientées vers les solutions qui pourraient soutenir différents groupes sociaux vulnérables.

---

<sup>4</sup> N. d. t. : il est à noter que tous les passages cités dans les sections Perspectives sont une traduction des transcriptions anglaises.

Nous constatons donc que moins de clients ont besoin d'un ordinateur, mais que plus de clients manquent de littératie numérique. Ils ont un ordinateur, mais ils ne sont pas capables de l'utiliser. Voilà donc la différence. Ainsi, nous devons déterminer s'ils ont besoin d'aide lorsqu'ils sont à la maison, y a-t-il quelqu'un à la maison qui peut les aider? Si ce n'est pas le cas, nous pouvons croire que cette personne aurait besoin d'aide, et elle peut nous le signaler en demandant l'aide d'un de nos conseillers en établissement pour la traduction. Ainsi, s'il y a un besoin et qu'il s'agit d'un aspect que la personne ne peut comprendre, nous pourrions avoir recours à un conseiller en établissement pour nous aider à traduire dans la langue du client. Et ensuite, nous pourrions remédier aux difficultés et résoudre les problèmes avec lui. Nous devons donc utiliser les services les uns des autres pour répondre aux besoins du client. (source : technologie, fournisseur de services, groupe de discussion)

La collaboration a joué un rôle clé dans la lutte contre l'inégalité numérique parmi les différentes populations vulnérables.

Ainsi, lorsque le confinement a commencé, nous avons décidé d'organiser des clubs d'amitié pour les enfants en ligne et de faire quelques activités pour eux. Nous nous sommes heurtés à une difficulté : les familles ne possèdent pas toutes un ordinateur. Par exemple, lorsque les parents travaillent à la maison, ils utilisent l'ordinateur. Les enfants ne pouvaient donc pas assister aux activités parce que les parents utilisaient l'ordinateur. Nous avons donc collaboré avec des partenaires communautaires et avons fourni des ordinateurs supplémentaires aux familles. De plus, le district scolaire avec lequel nous travaillons en partenariat fournit des appareils aux élèves du secondaire, mais tous les élèves du primaire ne disposent pas de ces appareils. C'était donc formidable de pouvoir collaborer avec d'autres partenaires communautaires... De plus, nous avons remarqué que ce ne sont pas tous les jeunes qui ont un numéro de téléphone, mais qu'ils sont tous sur Instagram. Avant, nous utilisions le clavardage sur WhatsApp, mais comme les jeunes utilisent des numéros de téléphone de différents pays, ce n'était pas facile de communiquer avec eux. Puis nous avons changé pour Instagram. Nous faisons donc plus de publications de promotion sur Instagram, nous fournissons de l'information supplémentaire sur les ateliers, les séances d'information ou les différentes activités à venir. (source : école et bibliothèque, groupe de discussion)

## Équité numérique et fracture numérique : outils et pratiques

Dans le [NTEN Equity Guide for Nonprofit Technology](#) (lien disponible seulement en anglais), le secteur trouvera une vue d'ensemble importante et un cadre utile pour l'adoption d'une approche lui permettant d'aborder la technologie sous l'angle de l'équité et de la justice sociale et de favoriser l'équité.

On peut lire dans le guide que la technologie touche tous les aspects d'un organisme sans but lucratif, pour le personnel ou les parties intéressées. Elle se répercute sur la collecte de données et leur utilisation, la manière dont les communications et la formation sont exécutées, et même l'accès aux outils requis. Comme la technologie exerce une vaste influence, elle peut facilement créer ou exacerber des inégalités à l'intérieur et à l'extérieur

de l'organisme. Ces lignes directrices définissent les organismes à but non lucratif comme des groupes et des coalitions communautaires créés officiellement et travaillant sur l'incidence sociale, ou des fournisseurs de subventions.

Le guide fournit un certain nombre de lignes directrices utiles et pratiques pour assurer l'équité dans la planification et la mise en œuvre des technologies.

En 2017, le secteur américain du travail social a défini des [normes pour la technologie dans la pratique du travail social](#) (lien disponible seulement en anglais). Ces normes fournissent des directives éthiques et des normes précises à respecter lors de la prestation de services aux clients dans quatre grands volets : (1) fournir de l'information au public; (2) concevoir et fournir des services; (3) assurer la collecte, la gestion, le stockage et l'accès des renseignements des clients; et (4) former et superviser les travailleurs sociaux.

### Équité numérique et fracture numérique : recommandations pertinentes

- Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes – à court terme : Des stratégies d'équité et d'inclusion numériques devraient être établies et devraient être à la base de l'approche du secteur pour la transformation numérique. Le secteur devrait passer en revue les modèles de maturité numérique, les modèles de maturité des données, les modèles d'inclusion numérique et les modèles de littératie numérique existants du secteur des organismes à but non lucratif et des autres secteurs afin d'en sélectionner et de les adapter au secteur.
- Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur – à court terme : La technologie doit être analysée sous l'angle de la justice sociale et des services, en tenant compte de la fracture numérique et du fait que tout le monde n'a pas accès à la technologie ou ne souhaite pas avoir accès aux services en utilisant celle-ci. L'évaluation de la littératie numérique est différente de l'évaluation du comportement de consommation numérique. Au contraire, elle doit être durable et exhaustive. Nous recommandons que trois composantes importantes soient incluses dans l'évaluation de la littératie numérique : 1) définir le concept de littératie numérique dans le secteur en tenant compte du caractère unique des clients dans les différents programmes; 2) mettre en contexte l'évaluation dans les pratiques de travail quotidiennes des intervenants en établissement et favoriser la réalisation des objectifs de leurs programmes; 3) prendre en compte lors de la conception de l'évaluation les identités multiples des clients, y compris la race, le sexe, l'éducation et le parcours professionnel, l'orientation sexuelle, le handicap et les pratiques culturelles. Les organismes et les collectivités doivent avoir accès à du financement pour la mise en place d'infrastructures (telles que la connexion Internet à large bande et à haute vitesse, qui demeure un défi technologique dans de nombreuses petites collectivités rurales). Bien que cela ne relève pas de la sphère d'influence directe d'IRCC, il est essentiel que le point de vue du secteur et des nouveaux arrivants sur la fracture numérique soit inclus dans toute solution, tout programme et toute intervention pancanadiens, car il existe des nuances propres aux nouveaux arrivants qui doivent être prises en compte dans ces approches.
- Recommandation 6 : Veiller à ce que les nuances dans le secteur soient prises en compte – toutes les sous-recommandations.

## Approche nuancée pour la littératie et les compétences numériques

### Présentation et analyse de la littératie numérique et des compétences numériques

Notre [rapport préliminaire](#) a révélé que les intervenants en établissement ont acquis des connaissances en matière de technologie numérique et ont intégré ces compétences dans la prestation de services de façon progressive. La littératie numérique est une compétence fondamentale qui doit être acquise dans un modèle de prestation de services hybrides, parallèlement aux compétences établies. Nous passons en revue ici l'analyse et les cadres de littératie numérique qui permettent de favoriser l'inclusion numérique dans le secteur.

L'UNESCO décrit la [littératie numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) comme la capacité de définir, de gérer, de comprendre, d'intégrer, de communiquer, d'évaluer et de créer des renseignements et d'y accéder de manière sûre et adéquate au moyen des technologies numériques pour l'emploi, un travail décent et l'entrepreneuriat. Elle comprend des compétences qui sont désignées tantôt sous le nom de compétences informatiques, compétences en TIC, compétences en information et compétences relatives aux médias. Elle fait intervenir la capacité de sélectionner et d'utiliser la technologie avec confiance, créativité et esprit critique pour répondre aux exigences et aux défis de la vie, de l'apprentissage et du travail dans une société numérique.

Les compétences numériques comprennent la notion d'accessibilité à la littératie numérique et la capacité de présentation, d'efficacité et de compréhension des connaissances numériques des clients. Les compétences numériques vont au-delà du simple comportement de consommation numérique et s'étendent à la maîtrise du numérique. Clint Lalonde, expert en technologie de l'éducation à l'Université Royal Roads, [décrit la différence entre les compétences numériques et la maîtrise du numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) comme suit : dans l'apprentissage d'une langue étrangère, une personne alphabétisée peut lire, parler et écouter pour comprendre dans la nouvelle langue. Une personne qui maîtrise la langue peut créer quelque chose dans cette langue : une histoire, un poème, une pièce de théâtre ou une conversation. De même, les compétences numériques consistent à comprendre comment utiliser les outils; la maîtrise du numérique est la capacité à créer quelque chose de nouveau avec ces outils.

[Accenture propose](#) (lien disponible seulement en anglais) une approche similaire selon laquelle la maîtrise du numérique doit être considérée de la même façon que les langues sont utilisées par les gens. Si une personne est alphabétisée dans une langue, elle comprend les outils de base de la parole, tels que la lecture et l'expression orale. En revanche, si une personne maîtrise une langue, elle est capable de créer quelque chose de nouveau avec ces outils, par exemple composer un poème ou participer à une conversation sérieuse. La maîtrise donne accès à de nouvelles connaissances, à la créativité et à l'innovation ce que l'alphabétisation ne peut permettre à elle seule. L'entreprise définit la maîtrise du numérique comme un indicateur mesurable dans un cadre intégré et mesuré selon l'équation suivante : quotient technologique (QT) de votre personnel numérique + opérations numériques + fondations numériques + leadership et culture numériques. Lorsque ces quatre facteurs sont en place, les travailleurs ont une plus grande agilité et l'organisme devient un chef de file selon les indicateurs de rendement clés comme l'innovation et le service à la clientèle.

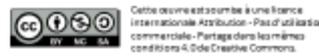
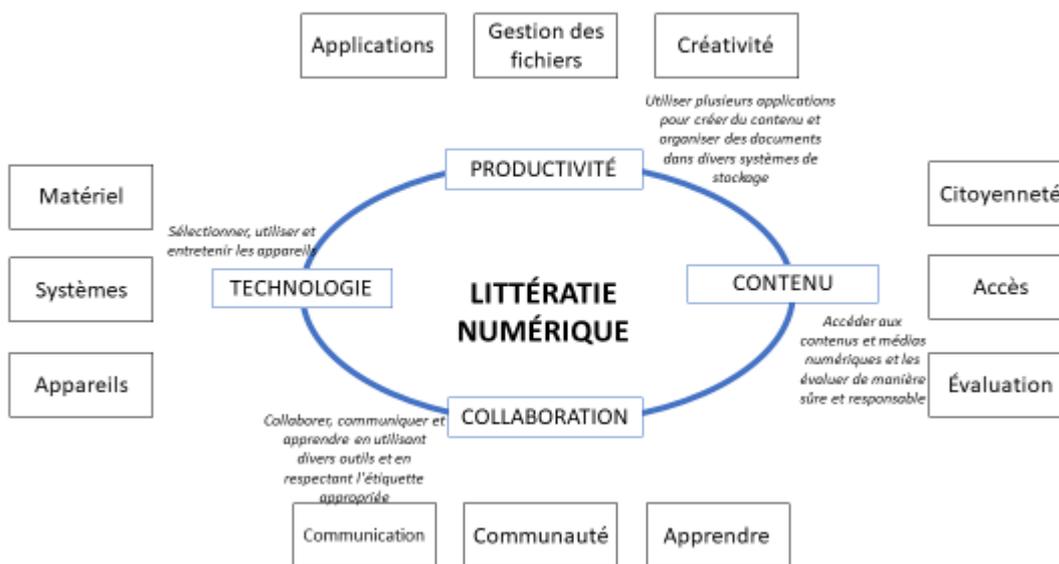
Nous recommandons que trois composantes importantes soient incluses dans l'évaluation de la littératie numérique : 1) définir le concept de littératie numérique dans le secteur en tenant compte du caractère unique des clients dans les différents programmes; 2) mettre en contexte l'évaluation

dans les pratiques de travail quotidiennes des intervenants en établissement et favoriser la réalisation des objectifs de leurs programmes; 3) prendre en compte lors de la conception de l'évaluation les identités multiples des clients, y compris la race, le sexe, l'éducation et le parcours professionnel, l'orientation sexuelle, le handicap et les pratiques culturelles.

Nous recommandons au secteur d'explorer et de définir non seulement la littératie et les compétences numériques, mais aussi la maîtrise du numérique. L'évaluation de la culture numérique devrait tenir compte des nuances de la diversité des nouveaux arrivants en ce qui concerne la maîtrise du numérique. Lors des discussions avec le secteur, nous avons constaté un intérêt manifeste pour la création de niveaux de littératie numérique (NLN) pour les nouveaux arrivants, qui viendraient compléter les niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC). Avec un ensemble similaire de niveaux, les fournisseurs de services pourraient évaluer rapidement et précisément le niveau de littératie numérique des nouveaux arrivants et les guider et leur offrir du soutien en conséquence. Il n'existe pas actuellement de modèle de NLN propre aux nouveaux arrivants, mais le secteur et d'autres ont lancé des initiatives pour décrire, évaluer et étalonner les compétences en littératie/maîtrise du numérique, qui devraient être explorées.

### Compétences en efficacité numérique

Les responsables du [projet eSkills.ca](http://projet.eSkills.ca) (lien disponible seulement en anglais) ont fait une synthèse utile des modèles actuels de littératie numérique. Cette synthèse présente le cadre de compétences du projet, qui comprend la maîtrise du numérique :



Le cadre de recherche sur les compétences pour [l'intelligence numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) de l'OCDE constitue un cadre global pour l'intelligence numérique qui comprend une série de définitions, de termes et une compréhension approfondie de la littératie numérique, des compétences et de la préparation numérique pour huit domaines et 24 compétences composées de connaissances, de compétences, d'attitudes et de valeurs.

## Compétences essentielles

Il existe plusieurs lignes directrices qui visent à renforcer les capacités numériques individuelles et organisationnelles et à appuyer les efforts de transformation numérique. JISC UK (2019) présente les [capacités numériques clés](#) (lien disponible seulement en anglais) :

- 1) Maîtrise de l'information, des données et des médias (utilisation critique)
- 2) Création numérique, résolution de problèmes et innovation (production créative)
- 3) Communication, collaboration et participation numériques
- 4) Apprentissage et perfectionnement numérique

Dans une [étude récente](#) (lien disponible seulement en anglais) qui porte sur l'utilisation d'outils interactifs et des médias sociaux dans le secteur du travail communautaire dans la région du Grand Toronto, Jeremic et Bouchard (2019) soulignent que l'approche déterminante de la pédagogie numérique porte principalement sur l'autonomisation des utilisateurs numériques et l'utilisation des technologies numériques dans une perspective de justice sociale. Les auteurs soutiennent que l'approche critique de la pédagogie numérique garantit que les futurs intervenants acquerront une maîtrise des compétences numériques, de sorte qu'ils puissent mieux répondre et s'adapter aux changements technologiques.

## Perspectives du secteur sur la littératie numérique

### Évaluer les compétences numériques des clients

Il peut être difficile de mesurer les compétences en littératie numérique des clients puisque cette mesure diffère de l'évaluation des compétences linguistiques. Malgré les difficultés rencontrées, de nombreux fournisseurs de services ont tenté de mesurer la littératie de leurs clients.

Pour évaluer le niveau de littératie numérique, j'ai consulté brièvement divers intervenants en établissement dans différents organismes, ainsi que nos intervenants en établissement. Et j'ai collaboré avec un autre partenaire dans ce processus. Ce partenaire, comme il était lui-même un agent d'intégration des immigrants, allait directement voir les clients et formait une sorte de groupe de discussion officieux. C'était avec un très petit nombre de personnes... Essentiellement, nous essayons de déterminer le niveau exact des clients. J'ai constaté qu'au sein de différents organismes en fonction du type de clientèle visée, les clients de certains intervenants en établissement avaient un meilleur accès et des compétences numériques plus élevées que nos propres clients. Par exemple, nos clients n'avaient pas accès au numérique. Certains d'entre eux n'avaient jamais vu un ordinateur de leur vie. Nous avons donc dû inventer différentes stratégies. Je sais que, selon le groupe d'âge dans notre programme pour les jeunes, les clients avaient de bonnes compétences en ce qui concerne la technologie. Ces travailleurs n'avaient donc pas à faire face au même genre de difficultés que nos autres intervenants en établissement et certains de nos travailleurs âgés. (source : santé des nouveaux arrivants, fournisseur de services, groupe de discussion)

Pour établir des niveaux de référence pour l'évaluation de la littératie numérique, il faut déterminer le lien entre les compétences numériques et l'accessibilité numérique.

Nous avons donc discuté avec nos clients et voici des éléments qui sont ressortis de certains forums en ce qui concerne l'évaluation. Et en ce qui concerne le retour d'information de la part des clients, nous avons ajouté à certains de nos forums cette question : Où aimeriez-vous que nous vous rencontrions? Quel est le meilleur endroit? Quelle est la meilleure plateforme pour venir à votre rencontre? C'est ainsi que nous nous sommes demandé pourquoi ce groupe avait besoin de ceci et pourquoi cet autre groupe avait besoin de cela. Puis nous avons formé notre personnel pour qu'il soit capable de gérer ces plateformes pour ces groupes. (source : écoles et bibliothèques, groupe de discussion)

Voici un autre exemple qui envoie un message similaire.

Alors, les choses qu'ils nous ont mentionnées correspondent en quelque sorte à leurs besoins en matière de technologie et d'accès. Nous constatons que moins de clients ont besoin d'un ordinateur, mais que plus de clients manquent de littératie numérique. Ils ont un ordinateur, mais ils ne sont pas capables de l'utiliser. Voilà donc la différence. Nous devons déterminer s'ils ont besoin d'aide lorsqu'ils sont à la maison, y a-t-il quelqu'un à la maison qui peut les aider? Si ce n'est pas le cas, nous pouvons croire que cette personne aurait besoin d'aide, et elle peut nous le signaler en demandant l'aide d'un de nos conseillers en établissement pour la traduction. Ainsi, s'il y a un besoin et qu'il s'agit d'un aspect que la personne ne peut comprendre, nous pourrions avoir recours à un conseiller en établissement pour nous aider à traduire dans la langue du client. Et ensuite, nous pourrions remédier aux difficultés et résoudre les problèmes avec lui. Nous devons donc utiliser les services les uns des autres pour répondre aux besoins du client. (source : technologie, fournisseur de services, groupe de discussion)

Dans les programmes de services linguistiques, les enseignants ont indiqué qu'ils se sont heurtés à des contraintes lorsqu'ils ont essayé d'établir ces niveaux de référence. Il est important de ne pas seulement établir les compétences, mais également de déterminer comment elles seront appliquées dans le programme d'études et la pédagogie.

Il faut faire un genre de test, avoir une meilleure idée, se poser la question, mais qu'allez-vous faire avec les résultats du test? Quelle sera l'incidence de ces résultats sur votre enseignement? Et comment ces résultats vont-ils vous aider à cimenter la relation et la confiance que vous devez avoir avec les apprenants qui reviendront de semaine en semaine et qui persévèrent même si ce qu'ils font n'est pas très facile. Et [nous devons] essayer de les amener à se concentrer sur le bon élément de l'équation. Les apprenants qui ont besoin de savoir comment utiliser un clavier ou une souris n'établissent pas vraiment cette relation. (source : organisme d'alphabétisation des adultes, entrevues)

La littératie numérique est également liée à l'alphabétisation en général. Un participant a raconté ses expériences de travail avec des réfugiés qui ne savaient pas lire dans leur propre langue, un élément dont il n'avait jamais tenu compte dans sa pratique professionnelle précédente. Il a souligné l'importance de procéder à des recherches autoguidées et de comprendre pleinement les nuances entre les clients.

J'ai lu récemment une statistique qui m'a vraiment aidé à comprendre les choses : si nous prenons les réfugiés récemment ciblés par le gouvernement du Canada pour l'établissement, près de 20 % n'ont pas un niveau d'alphabétisation fonctionnelle dans leur première langue. C'est intéressant, pas vrai? Maintenant, si nous pensons à notre réaction à la COVID. Nous nous contentons de traduire le matériel dans une autre langue. Quelle témérité! Un cinquième de notre public ne peut lire dans sa langue maternelle. Pourquoi prendre la peine de traduire? Nous devons donc penser à d'autres solutions. Si nous souhaitons rejoindre les gens, nous devrions peut-être utiliser des messages vocaux sur WhatsApp. Ce serait un moyen efficace. Ce moyen ne présuppose pas que le client est alphabétisé. Ce biais relatif à l'alphabétisation est vraiment majeur. On le voit dans tellement de domaines différents, et nous ne nous rendons même pas compte que nous supposons par défaut que les gens savent lire. Nous nous disons : nous n'avons qu'à le traduire. Voilà. Notre travail est fait. Il faut prendre conscience que la traduction est aussi obscure pour la personne que le document en anglais. Nous passons donc beaucoup de temps et consacrons beaucoup d'efforts à faire quelque chose qui est totalement inutile. (source : organisme d'aide aux réfugiés, fournisseurs de services, entrevues)

### **Mesurer le niveau de littératie numérique des intervenants en établissement**

L'évaluation de la littératie numérique ne s'arrête pas au niveau de compétence du client; il est tout aussi important de mesurer le niveau de littératie numérique des intervenants en établissement.

Dans un programme de services linguistiques, la méthodologie et la pédagogie virtuelles sont considérées comme des éléments cruciaux lors de l'évaluation des compétences numériques des intervenants en établissement.

La partie la plus difficile est que nous sommes actuellement au stade de l'introduction de la pédagogie numérique, de la méthodologie de l'enseignement en ligne, de la manière de mobiliser les apprenants pour qu'ils deviennent des apprenants actifs. Encore une fois, nous passons des apprenants à qui l'on doit montrer à utiliser une souris à la façon dont nous devons les faire participer réellement. Et c'est un grand défi. (source : services linguistiques, fournisseurs de services, groupe de discussion)

Lors de la définition des niveaux de référence ou d'une évaluation comparative des compétences en littératie numérique, il est également essentiel d'évaluer la manière dont ces niveaux sont utilisés dans la pratique.

Ainsi, toute perspective que vous avez sur les investissements qui sont nécessaires pour... Je dirais que tout le monde a besoin de littératie et de compétences numériques de base afin de faire ce travail. Alors, comment faire pour que tout le monde atteigne ce niveau? Et cela inclut les travailleurs de première ligne ainsi que la direction, n'est-ce pas? J'ai créé un cours de leadership que je donne depuis cinq ans maintenant. Il s'agit de savoir comment guider les gens pour les aider à comprendre leur rôle et les avantages que la littératie représente pour les nouveaux arrivants et pour le personnel. Mais ce que j'oublie ici, c'est d'évaluer le rôle de l'évaluation. Je pense que c'est une communication essentielle. (source : services linguistiques, fournisseurs de services, entrevues)

Bien que de nombreux fournisseurs de services aient commencé à offrir une formation sur la littératie numérique à leur personnel, il est difficile de mesurer le niveau de littératie numérique des travailleurs après la formation.

Nous avons offert une formation sur la littératie numérique à notre personnel, ainsi qu'à nos clients, aux personnes qui éprouvaient vraiment des difficultés. Nous leur avons donc fait suivre une formation, à presque trois reprises. Mais comme vous l'avez dit, malheureusement, certains atteignent un niveau et ne peuvent le dépasser; ils atteignent un plateau. Mais ils peuvent faire la base. Je ne peux pas me plaindre, parce que cela a eu une incidence sur la prestation. Le niveau n'est peut-être pas aussi avancé ou aussi inclusif sur le plan technologique que certains des autres niveaux que nous avons, mais il est là. Et il a été utilisé par les clients et l'enseignant. Je dirais que la majorité a parcouru un long chemin. Un chemin énorme par rapport à notre point de départ. (source : technologie, fournisseur de services, groupe de discussion)

Un répondant a suggéré que l'évaluation des compétences numériques des travailleurs est une mesure continue et collaborative.

Il est certain que pour la plupart des personnes ici présentes, il s'agit de pouvoir utiliser Microsoft Office. Il existe des normes minimales qui, si elles ne sont pas respectées, ne permettent pas à un candidat de passer le premier processus d'embauche. Et nous poursuivons notre évaluation. Ainsi, pour chaque poste, il faut déterminer quel est le niveau de compétences technologiques de base pour ce poste; certains, bien entendu, exigent des capacités plus élevées, notamment que le candidat puisse travailler dans Adobe et pouvoir tout faire. Mon message sert donc de mise en garde et d'encouragement : ces niveaux de base sont importants, mais il doit y avoir un mécanisme que les organismes peuvent revoir et réévaluer en permanence. Et il ne faut pas que ce soit seulement le gouvernement ou le secteur qui pilotent l'initiative. Mais plutôt un groupe de travail national, comme le groupe de travail sur la technologie, qui recommandera des mesures solides. (source : organismes de services de santé, groupe de discussion)

Afin de mesurer les compétences numériques des clients et des intervenants en établissement, les participants ont insisté sur l'idée d'une nouvelle certification numérique.

Qu'en est-il de la certification, notamment des exigences de certification pour le personnel qui permettraient de nous assurer qu'il n'y a pas de lacunes dans la formation de notre personnel. Les gens ont appris à utiliser Zoom, mais ils ne comprennent toujours pas comment le matériel fonctionne sur l'ordinateur. Ils pourraient donc acquérir une compréhension de base de ceux-ci grâce aux niveaux de certification. Par exemple, au niveau un, la personne comprend les notions de base de l'informatique; au niveau deux, elle peut taper, disons, 25 à 30 mots par minute. Niveau trois, et ainsi de suite. C'est une simple suggestion. Et puis, bien sûr, il faut déterminer les exigences et le temps requis dans la charge de travail du personnel, et aussi le financement nécessaire. (source : technologie, fournisseur de services, groupe de discussion)

## Évaluer et favoriser la littératie numérique des clients

Bien qu'elle ne soit pas facile, la mise au point d'outils d'évaluation de la littératie numérique est nécessaire. Il y a beaucoup de nuances et de détails associés aux composantes et aux méthodes de mesure dont il faut tenir compte pour que l'évaluation soit valide et fiable. Nous avons trouvé une série de cadres de compétences sur la littératie numérique qui ont été établis par des organismes internationaux, nationaux ou infranationaux, et des établissements privés.

Les modèles conceptuels de littératie numérique qui suivent sont ceux qui sont les plus pertinents et qui pourraient le mieux être adaptés aux besoins du secteur de l'établissement.

### Modèles du secteur

- Le [Digital Literacy Curriculum Resource de l'ISSofBC](#) (lien disponible seulement en anglais) a été conçu pour aider les enseignants de langue anglaise et les intervenants du domaine de l'établissement à accompagner les clients nouveaux arrivants pour surmonter les obstacles liés à la littératie numérique. Cette ressource comprend une grille d'évaluation grâce à laquelle les enseignants peuvent cerner les lacunes des clients sur le plan des compétences numériques ainsi que leurs besoins d'apprentissage.
- [eSkills](#) (lien disponible seulement en anglais) du Collège Red River est un projet d'amélioration de la prestation de services financée dans le cadre duquel un didacticiel a été créé pour l'amélioration de la littératie numérique des apprenants de langue anglaise au moyen de modules d'apprentissage en ligne autonomes. Les responsables du projet ont également fait des recherches approfondies sur les théories actuelles sur la littératie numérique, les modèles de conception pédagogique à l'intention des nouveaux arrivants, et ont effectué des évaluations pilotes initiales avec les apprenants.
- Le [cours sur la littératie numérique du Collège Norquest](#) (lien disponible seulement en anglais) est un exemple d'une approche existante visant à enseigner aux apprenants les compétences en littératie numérique nécessaires pour réussir les cours en ligne. Il s'agit de l'un des nombreux exemples de cours de préparation en ligne conçus par des collèges et d'autres établissements que le secteur de l'établissement devrait examiner.

### Ressources canadiennes

Le [cadre de littératie numérique de la Colombie-Britannique](#) (lien disponible seulement en anglais) définit six caractéristiques répertoriées par des chefs de file de l'éducation de la Colombie-Britannique. Ces caractéristiques sont fondées sur les normes NETS-S (normes nationales sur l'enseignement des technologies aux étudiants) élaborées par l'International Society for Technology in Education (ISTE) et englobent les types de connaissances et de compétences dont les apprenants ont besoin pour réussir au XXI<sup>e</sup> siècle.

Le document de travail [Définir la politique de littératie numérique et la pratique dans le paysage de l'éducation canadienne \(2015\)](#) fait la synthèse des concepts clés et des pratiques prometteuses actuelles dans les contextes d'enseignement de la littératie numérique au Canada en vue de fournir des pistes aux intervenants qui souhaitent élaborer des cadres de littératie numérique.

### [Utiliser, comprendre et créer : Un cadre de littératie numérique pour les écoles canadiennes](#)

constitue une feuille de route pour l'enseignement des compétences en littératie numérique dans les écoles canadiennes. Le cadre s'appuie sur sept aspects clés de la littératie numérique – éthique et empathie, vie privée et sécurité, mobilisation de la collectivité, santé numérique, sensibilisation des consommateurs, trouver et vérifier, créer et remixer – et fournit aux enseignants des leçons et des ressources interactives qui sont liées aux résultats du programme scolaire de chaque province et territoire.

## **Modèles d'autres pays**

Notre examen a permis de mettre en évidence les cadres conceptuels actuels qui s'appliquent au rôle des fournisseurs de services dans l'acquisition de la littératie numérique par les clients :

- Le [Manuel d'éducation à la citoyenneté numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) (2019) du Conseil de l'Europe propose un modèle conceptuel pour les enseignants et autres fournisseurs de services éducatifs qui souhaitent enseigner aux jeunes des éléments de la citoyenneté numérique, tels que le bien-être en ligne, la sécurité et les droits numériques.
- [Roadtrip Nation](#) (lien disponible seulement en anglais), un organisme américain à but non lucratif œuvrant pour l'emploi des jeunes, intègre le programme [Applied Digital Skills](#) (lien disponible seulement en anglais) de Google. Il s'agit d'un programme gratuit basé sur des projets qui permet aux clients d'acquérir des compétences technologiques pratiques, notamment la conception de présentations numériques, l'analyse en ligne, l'utilisation de feuilles de calcul, etc.
- [Éducation et compétences en ligne](#), une initiative conjointe de l'OCDE et de la Commission européenne, fournit un outil d'évaluation permettant de mesurer la littératie, les notions de calculs et la résolution de problèmes dans des environnements riches en technologie. Ce projet permet de recueillir des données et des renseignements sur la manière dont les adultes utilisent leurs compétences à la maison, au travail et dans la collectivité au sens large. Comme le Canada participe à cette initiative, les organismes canadiens qui utilisent l'outil peuvent comparer leurs résultats à ceux de leur pays ou d'autres pays dans le cadre de l'enquête sur les compétences des adultes de l'OCDE.
- Dans le cadre du [Digital Literacy Global Framework \(DLGF\)](#) (lien disponible seulement en anglais) (2018), l'Institut de statistique de l'UNESCO a mis au point un outil d'évaluation pour suivre la littératie numérique dans le monde. Les responsables ont cerné 26 compétences qu'ils ont classées en sept domaines de compétences : trouver et utiliser du matériel, des appareils ou des logiciels, maîtrise de l'information et des données, communication et collaboration, création de contenu numérique, sécurité, résolution de problèmes et compétences professionnelles.
- Le [Digital Competency Framework 2.0 \(2013\)](#) (lien disponible seulement en anglais) de la Commission européenne est l'un des modèles de compétences en littératie numérique les plus connus et les plus couramment appliqués. Il est devenu une référence pour l'élaboration et la planification d'initiatives de littératie numérique tant en Europe que dans les États membres. Le cadre présente cinq domaines de compétences numériques avec leurs dimensions respectives et une grille d'auto-évaluation. Les [domaines](#) (lien disponible seulement en anglais) sont la maîtrise de l'information et des données, la communication et la collaboration, la création de contenu numérique, la sécurité et la résolution de problèmes. Il fournit également des indicateurs pour le perfectionnement des compétences numériques,

qui tiennent compte des trois niveaux de compétence (base, intermédiaire et avancé) dont est assorti chaque domaine de compétence.

- Le [Media and Information Literacy \(MIL\) Framework](#) (lien disponible seulement en anglais) (2013) de l'UNESCO comprend des outils d'évaluation des compétences requises relatives à la maîtrise des médias et de l'information pour l'utilisation de l'information dans le nouvel environnement médiatique numérique.
- Chinien et Boutin présentent dans leur [rapport 2011](#) (lien disponible seulement en anglais) une analyse complète du concept de compétences numériques et de la manière d'élaborer et de valider un cadre de compétences numériques pour les utilisateurs génériques de la technologie numérique dans les milieux de travail au Canada.
- Le [Digital Literacy Framework for Adult Learners](#) (lien disponible seulement en anglais) (Maryland, États-Unis) recense les caractéristiques des apprenants adultes qui possèdent des compétences numériques; ces derniers sont considérés comme des penseurs investigateurs, productifs, techniques, ayant une conscience citoyenne, communicatifs, collaboratifs et computationnels. Dans ce cadre, chaque caractéristique est assortie d'une question directrice, de descriptions des compétences et d'exemples de situations.
- Le [Digital Competence Framework Guidance](#) (lien disponible seulement en anglais) élaboré par le gouvernement de Galles (2015), en partenariat avec les Digital Pioneer Schools, intègre quatre volets stratégiques qui pourraient aider les intervenants à cerner les aspects sur lesquels ils doivent travailler.

### Auto-évaluation

- La [liste de contrôle des compétences techniques](#) (lien disponible seulement en anglais) de la Public Library Association est un outil d'auto-évaluation qui aide les clients à déterminer les compétences qu'ils maîtrisent et celles qu'ils doivent améliorer. Les bases de données et les logiciels d'une bibliothèque, les médias sociaux, l'envoi de courriels, l'Internet et la navigation sur le Web font partie des sujets abordés. Chaque ensemble de compétences de la liste de contrôle est lié à des modules d'apprentissage en ligne pour soutenir davantage les clients.
- [Northstar Digital Literacy](#) (lien disponible seulement en anglais) présente et évalue les compétences fondamentales requises pour qu'une personne puisse effectuer des travaux sur ordinateur et sur Internet. Les participants peuvent recevoir un certificat Northstar de littératie numérique après avoir réussi certains tests. Ce certificat peut être utilisé comme attestation de compétences pour un emploi. Les modules sont offerts gratuitement.
- Lorsqu'il s'agit de concevoir et d'utiliser des outils d'auto-évaluation, il faut tenir compte de quelques éléments. L'[intégration d'un aspect ludique](#) (lien disponible seulement en anglais) pour récompenser les apprenants lorsqu'ils donnent une bonne réponse et lorsqu'ils réussissent un volet pourrait motiver les clients et rendre le test plus intéressant.

### Littératie numérique : recommandations pertinentes

- Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 4 : Établir les niveaux de compétences de base pour le secteur – à court terme : Élaborer des lignes directrices pour la pratique professionnelle sur l'utilisation de la technologie dans la prestation de services humains. Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur – à moyen terme. Mettre

en place une approche de mobilisation des connaissances pour l'ensemble du financement des initiatives numériques à IRCC, dans le but d'évaluer et de communiquer rapidement les enseignements des projets nationaux et régionaux financés.

## Résilience des établissements et du secteur

Dans la première phase de notre travail, nous avons [recensé un certain nombre de pratiques prometteuses](#) que les fournisseurs de services ont adoptées pour adapter à l'environnement changeant le format de la prestation de services et le fonctionnement organisationnel. La pandémie a présenté de nouvelles possibilités puisque les stratégies numériques ont dû prendre de l'ampleur pour atteindre un public plus large. Nous constatons les progrès réalisés par les fournisseurs de services, qui en retour renforcent la capacité de résilience des programmes.

Dans ce processus, les intervenants en établissement individuellement et les fournisseurs de services ont fait preuve de créativité, de flexibilité, d'agilité et de souplesse pour générer des succès et créer des stratégies; de dévouement afin de surmonter les défis et les difficultés; ainsi que de ténacité en cette période de pandémie. La transformation numérique et l'adoption du modèle de prestation de services hybrides peuvent être des forces motrices exceptionnelles pour encourager et maintenir la résilience des organismes dans le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés.

## Favoriser le virage numérique dans les organismes

### Présentation et analyse de la gestion du changement

Dans l'approche du modèle de maturité numérique, la gestion du changement est cruciale. Il faut tenir compte des personnes, des processus, du leadership et de l'état de préparation de l'organisme et les perfectionner.

Comme nous l'avons appris, surtout au cours de la dernière année, dans le cadre de l'évolution des services vers des modèles de prestation numériques et à distance, le passage au numérique nécessite certaines capacités, compétences et capacités organisationnelles qui se chevauchent. Celles-ci s'inscrivent dans des contextes particuliers, dont le plus important est peut-être le contexte du client (ses compétences, ses préférences, ses capacités, etc.). Les fournisseurs de services doivent également composer avec les contraintes d'un contexte de financement et des contextes sociétaux d'information et de communication qui se répercutent sur leur travail, sur la façon dont ils communiquent et sur ce qu'ils communiquent dans notre secteur, avec les nouveaux arrivants, et ailleurs.

Certains organismes ont repris la prestation de services en personne ou partiellement en personne. La plupart d'entre eux reviendront aux services en personne au cours de la prochaine année. Il sera nécessaire de planifier et de réaménager les bureaux pour assurer la sécurité tant des clients que du personnel. Les organismes seront donc amenés à reconsidérer la façon dont les lieux de travail et les espaces communs seront transformés et réorganisés, et à déterminer comment utiliser le plus efficacement possible l'espace disponible et la façon d'intégrer le soutien technologique. Le Conseil

ontarien des organismes de service aux immigrants (OCASI) a récemment lancé un appel de propositions pour l'élaboration d'un [plan pour travail à domicile après la pandémie de la COVID](#) (lien disponible seulement en anglais). Bien que la priorité soit l'élaboration d'un plan pour l'OCASI, nous pensons que les grandes recommandations du rapport seront utiles à l'ensemble du secteur, et nous espérons qu'elles seront rendues publiques.

Il est important de reconnaître que les organismes se trouvent tous à différents stades de maturité, de capacité et d'adoption du numérique. À l'instar du modèle de maturité numérique, les chercheurs ont créé un modèle [d'adoption de la technologie en trois phases](#) (lien disponible seulement en anglais) (pour l'utilisation des médias sociaux dans ce cas-ci) pour le gouvernement, qui peut s'appliquer également à l'innovation au sens large : expérimentation (adoption non officielle, décentralisation parmi les travailleurs), chaos constructif (les travailleurs commencent à reconnaître les avantages et les risques de l'utilisation de la technologie, les organismes tentent de normaliser l'utilisation de la technologie par des normes pour la pratique ou des politiques) et institutionnalisation (les organismes établissent des normes, des processus et des mesures de conformité pour contrôler l'utilisation de la technologie).

La plupart des organismes d'établissement sont en phase d'expérimentation (ou de développement numérique), certains sont passés au chaos constructif, et quelques-uns ont commencé l'institutionnalisation. Comme tout processus de changement organisationnel ou institutionnel, cette progression nécessite du temps, du leadership (afin de passer d'une étape à l'autre), des ressources, un renforcement des capacités (des intervenants de première ligne, de la direction, des bailleurs de fonds), de la flexibilité (au sein de l'organisme ainsi que négociée avec les bailleurs de fonds), un apprentissage continu et l'espace nécessaire pour l'apprentissage.

## Perspectives du secteur sur la gestion du changement

La gestion du changement est un facteur clé, avec le soutien de la haute direction, et est essentielle au succès d'une stratégie de données.

Il faut avoir les deux, avec le soutien de la haute direction. Dans tout type de projet de gestion du changement dans un organisme, la haute direction doit intervenir pour dire que c'est important pour l'organisme. Et donc, ce fut certainement un facteur de succès clé; essentiellement, vous devez adhérer au principe, l'organisme doit y adhérer. Mais étrangement, la structure et la culture de ces organismes jouent aussi parfois un rôle crucial. Voici un bon exemple : est-ce qu'une même personne occupe le poste de conseiller en emploi et de prospecteur d'emploi? Ou ces rôles sont-ils partagés? Nous faisons à la fois une intervention pour les clients, mais nous essayons aussi de faire participer un employeur. Des possibilités s'offrent à nous pour rassembler certaines ressources et renforcer les connaissances de base du personnel. Pouvons-nous en discuter et nous entendre sur ce que sont ces bases? Nous devrions disposer d'un système permettant de fournir ce type de formation à la demande et qui pourrait permettre l'obtention d'un certificat, par opposition à des trucs que l'on peut attraper au vol lors d'un webinaire ou d'une formation extraordinaire. (source : emploi, entrevue)

Un participant a souligné que la gestion du changement dans l'administration de l'information et des données avait entraîné l'adoption d'une nouvelle approche pour les activités quotidiennes de travail. Ce changement dans les procédures normales de fonctionnement exige un nombre considérable de ressources et d'investissements humains.

Chaque fois que nous mettons en place un nouveau système, nous ne nous contentons pas de mettre en place un système, nous adoptons une nouvelle façon de travailler. Puis nous mettons ces mesures par écrit et nous appelons ce document une procédure normalisée d'exploitation ou des processus. Alors, si mon travail est de faire l'admission et que je suis absent une journée, une personne peut venir, regarder les documents et me remplacer facilement. Il faut le voir du point de vue de l'éducation et ainsi de suite, mais les gens peuvent suivre les procédures et faire la même chose. Nous créons ainsi des normes de travail, qui restent les mêmes, peu importe qui fait le travail. Il serait facile pour nous de mesurer, de contrôler, de créer des analyses en fin de compte et de créer des résultats à partir de ces données. L'inconvénient, c'est que cela nécessite beaucoup de ressources... La gestion du changement nécessite de remanier le personnel et d'affecter des ressources d'un endroit à l'autre, de faire de la restructuration, etc. Et leur formation pourrait également inclure la combinaison d'un service avec un autre. L'une des choses que nous avons faites au cours des deux ou trois dernières années a été de combiner les services d'établissement, les services d'immigration, et les services d'emplois. Donc maintenant l'emploi est avec l'établissement. Et nous avons de petits programmes comme les services linguistiques et autres, ils sont tous combinés dans un service. Cela crée une sorte de synergie et améliore la prestation de services pour les nouveaux arrivants. (source : technologie, entrevue)

Un gestionnaire a décrit comment l'intégration des systèmes facilitait la gestion de la participation virtuelle des clients, mais a ajouté qu'elle nécessitait en permanence une gestion opérationnelle, une cohérence et le respect des procédures par le personnel.

Nous avons récemment intégré Zoom à notre base de données de gestion des clients que nous utilisons sur le système Salesforce. Cela présente certains avantages d'un point de vue administratif et permet de réduire le suivi manuel des présences et autres. La présence est immédiatement ajoutée aux dossiers des clients. Vous pouvez donc voir tous les ateliers auxquels un client a participé, ce qui est une excellente chose. Toutefois, pour que cette intégration fonctionne correctement, les réunions doivent être organisées d'une certaine manière. Et certains champs doivent être remplis pour que cela fonctionne efficacement. Alors nous sommes en train de former le personnel sur la façon de faire. Même si vous avez fait la formation, vous avez peut-être produit un guide pour la gestion des données. (source : technologie, groupe de discussion)

Dans le même ordre d'idées, un intervenant de première ligne a décrit l'écosystème de base de données pour le suivi des clients utilisé avant la COVID, qui a aidé l'organisme à répondre aux besoins du programme sans interruption lors de la transition vers une prestation de services hybrides.

Nous utilisons l'écosystème Google essentiellement comme une base de données. Nous avons un système complet de feuilles de calcul Google qui sont interconnectées et qui ont été conçues pour simuler une base de données. Ainsi, tous les éléments de données que nous saisissons, qu'ils soient recueillis au moyen d'enquêtes, sur des forums ou autres,

seront intégrés dans différentes feuilles de calcul que nous pourrions réutiliser et déplacer pour exploiter les données. Une chose que nous avons faite avant la pandémie était d'établir un lien entre notre système et nos formulaires d'admission. Les données sont donc préremplies pour que l'agent chargé du traitement des cas ou toute autre personne intervenant dans l'accueil puissent les avoir à leur disposition en ligne et qu'ils puissent remplir les éléments manquants. (source : fournisseurs de services de programmes de réinstallation, groupe de discussion)

## Gestion du changement : outils et pratiques

La gestion du changement dans un contexte numérique présente certaines caractéristiques uniques que les organismes doivent prendre en compte lorsqu'ils amorcent leur virage numérique. Ces quatre outils constituent des points de référence utiles pour les organismes :

- L'OCASI présente sur [OrgWise](#) (lien disponible seulement en anglais) des normes organisationnelles volontaires pour le secteur de l'établissement en Ontario et un outil d'auto-évaluation en ligne que les fournisseurs de services peuvent utiliser pour évaluer leurs forces et les points à améliorer. L'accent est mis sur les normes de gouvernance et de gestion, ainsi que sur les approches générales de prestation de services et de renforcement des collectivités.
- L'[Intersectional Organizational Assessment \(basée sur un cadre d'évaluation des compétences en matière de diversité, d'inclusion et de sécurité psychologique\)](#) (lien disponible seulement en anglais) récemment créée par l'AAISA est destinée à être utilisée par les équipes de direction pour évaluer les services, élaborer un plan, puis réévaluer les services après les travaux sur les questions intersectionnelles. Une deuxième évaluation peut être effectuée ultérieurement pour montrer les progrès réalisés ou les points à améliorer. L'évaluation s'articule autour de six domaines de gestion clés : la gouvernance, les programmes et les services, les ressources humaines, les communications, les relations avec la collectivité et la conception des installations physiques et de l'environnement.
- L'[outil de découverte du numérique de Jisc](#) (lien disponible seulement en anglais) peut servir à mieux faire connaître l'éventail de capacités numériques et leur importance ainsi qu'à favoriser le développement personnel. Après avoir répondu aux questions, les utilisateurs voient les pratiques numériques qu'ils ont déjà et les nouvelles qu'ils pourraient essayer. Une fois leurs réponses soumises, ils reçoivent un profil visuel de leurs capacités numériques. Ils reçoivent ensuite des conseils sur les prochaines étapes à suivre pour améliorer leur pratique.
- Le [cadre européen pour la compétence numérique des enseignants \(DigCompEdu\)](#) (lien disponible seulement en anglais) (2017) définit ce qu'est un enseignant numériquement compétent. DigCompEdu classe les 22 compétences en six domaines. L'objectif du cadre est de montrer comment la technologie numérique peut être utilisée pour perfectionner l'éducation et la formation et innover. Les six domaines sont l'engagement professionnel, les ressources numériques, l'enseignement et l'apprentissage, l'évaluation, l'autonomisation des apprenants et la facilitation de la compétence numérique des apprenants.

## Gestion du changement : recommandations pertinentes

- Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC – à long terme : Évaluer, intégrer et établir des modèles de maturité numérique et de maturité des données dans le cadre de la planification, du financement et des activités de programmes des fournisseurs de services, notamment l'évaluation active, l'apprentissage et la mobilisation des connaissances en matière de prestation actuelle de services numériques et hybrides dans le secteur.
- Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur – toutes les sous-recommandations.

## Modèle de prestation de services hybrides

### Présentation et analyse des modèles de prestation de services hybrides

Un [rapport récent sur la transformation numérique dans le secteur public](#) (lien disponible seulement en anglais) laisse entendre que la transformation numérique « désigne de nouvelles façons de travailler avec les intervenants, d'établir de nouveaux cadres de prestation de services et de créer de nouvelles formes de relations ». Dans ce rapport, nous nous concentrons sur le nouveau modèle de prestation de services d'établissement hybrides en tant que cadre nouveau et émergent.

Décrit simplement, un modèle de prestation de services hybrides repose sur une combinaison de services en personne et en ligne/à distance (numériques et non numériques) à l'intention des nouveaux arrivants au Canada. Il s'applique lorsque les services sont offerts en personne ainsi qu'à distance. Il s'agit à la fois d'un outil et d'une stratégie qui guident les intervenants pour déterminer comment la technologie peut être utilisée efficacement dans la prestation de services, tout en assurant un soutien et un lieu pour offrir de l'aide en personne. Dans le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés, un modèle de prestation de services hybrides devrait permettre au nouvel arrivant de choisir (si tous les services sont offerts par tous les canaux, en ligne et hors ligne, les clients sont libres de décider et de passer de l'un à l'autre). De plus, il devrait être intégré dans l'ensemble du processus de prestation de services et guider les nouveaux arrivants en expliquant les différentes options et les incidences de chacun des canaux; les clients doivent être informés du meilleur canal pour eux lorsqu'ils accèdent à un service donné.

Dans notre analyse, nous nous inspirons largement des secteurs de l'éducation et des services linguistiques. Dans ces secteurs, l'apprentissage hybride existe depuis de nombreuses années. Il existe de nombreux cadres, technologies et approches qui sont utiles dans le cadre de notre analyse. Plus loin dans ce document, nous nous pencherons sur les services électroniques de santé et les soins virtuels. Nous avons beaucoup à apprendre des soins virtuels, car le secteur de la santé est bien en avance sur celui de l'établissement lorsqu'il s'agit d'utiliser la technologie dans le respect de la réglementation et de la vie privée. Nous continuons à apprendre de ces secteurs et à nous en inspirer pour notre analyse, nos modèles, nos cadres, les rôles émergents, l'utilisation de la technologie, la garantie d'une orientation client et le perfectionnement des ressources humaines du secteur. Par ailleurs, la santé doit obéir à un cadre réglementaire rigoureux auquel le secteur de l'établissement n'est pas assujéti. Nous estimons qu'au fur et à mesure que le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés évoluera vers une prestation de services hybrides, il devra aspirer à

appliquer des normes réglementaires aussi élevées que celles du secteur de la santé (par exemple, en ce qui a trait à la vie privée, la sécurité et la confidentialité dans sa conception proprement dite).

Comme indiqué précédemment, certaines priorités du secteur doivent être à la base du modèle de prestation de services hybrides, comme l'équité et l'inclusion numériques. Ces priorités sont expliquées en détail dans les paragraphes qui suivent.

Nous présentons également un certain nombre de définitions et de modèles existants de prestation de services mixtes et hybrides qui devraient être examinés en vue d'établir une définition commune de modèle de prestation de services hybrides pour le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés.

### **Définitions de services hybrides**

L'aspect linguistique du secteur de l'établissement a une définition utile et simple de l'apprentissage mixte qui peut être utilisée comme point de départ pour la prestation de services hybrides dans le secteur. [New Language Solutions offre la définition suivante](#) (lien disponible seulement en anglais) :

L'apprentissage mixte décrit un environnement d'enseignement et d'apprentissage dans lequel l'enseignement et l'apprentissage en personne en classe sont combinés ou mélangés avec des activités en ligne et d'autres activités dispensées par ordinateur.

Les [recherches actuelles](#) (lien disponible seulement en anglais) reconnaissent déjà que l'apprentissage hybride ne doit pas être considéré comme une simple équation où l'on additionne certaines formes de technologie à la pratique de l'apprentissage. Il nécessite une planification réfléchie, de nouvelles approches en matière de conception pédagogique, ainsi qu'un certain nombre de changements et de compétences pédagogiques. Le [Guide to Blended Learning](#) (lien disponible seulement en anglais) (2018) du Commonwealth of Learning passe en revue certaines des étapes clés qui permettent aux organismes d'amorcer leur réflexion avant de concevoir, d'offrir et de soutenir des programmes d'apprentissage hybride :

1. Accès aux technologies : Une première étape cruciale consiste à savoir à quelles ressources vos élèves ont accès. La bande passante est-elle limitée, la connexion Internet est-elle fiable ou y a-t-il assez d'appareils comme des ordinateurs portables ou des téléphones intelligents? Une fois l'accès clairement défini, vous pouvez choisir des activités d'apprentissage avec la technologie pour que tous puissent participer.
2. Conception : Créer des activités appropriées en personne et en ligne signifie concevoir des cours en appliquant les principes pédagogiques des deux canaux et intégrer la technologie de manière à favoriser un véritable apprentissage.
3. Sûreté et sécurité : Sensibiliser à la cybermalveillance et veiller à ce que des mesures de sécurité contre les pratiques d'apprentissage contraires à l'éthique, les infractions scolaires, l'usurpation d'identité et le harcèlement soient mises en place.
4. Perfectionnement des compétences, soutien et formation : Tant les étudiants que les instructeurs doivent posséder des connaissances technologiques et des compétences en matière d'applications technologiques.
5. Motivation : Les étudiants ont besoin d'une motivation adéquate lorsqu'ils participent à un large éventail de modes d'apprentissage souvent changeants, dont certains peuvent nécessiter un renforcement important des compétences.

AlphaPlus qui aide les professionnels de l'alphabétisation des adultes de l'Ontario à intégrer la technologie numérique dans leur travail [décrit l'apprentissage mixte](#) comme suit :

une combinaison d'apprentissage en personne en classe et d'apprentissage assisté par la technologie à l'aide d'appareils comme des ordinateurs, des téléphones intelligents, des tablettes et d'autres appareils mobiles munis d'une connexion Internet. Ces appareils peuvent être fournis par les programmes ou les apprenants peuvent être libres d'apporter leur propre appareil. Nous sommes d'avis que l'apprentissage mixte dans l'éducation aux adultes ne se limite pas à l'utilisation d'outils et de ressources. Il s'agit plutôt d'une façon d'envisager l'élaboration des programmes d'études, y compris la conception et la prestation de l'apprentissage.

De plus, l'Irish Further Education Support Service fournit un [contexte supplémentaire utile](#) (lien disponible seulement en anglais).

QQI (2018) renvoie à la définition de l'apprentissage mixte de Garrison et Kanuka (2004) comme « l'intégration d'expériences d'apprentissage en personne en classe et d'expériences d'apprentissage en ligne » (2018, p.3). Driscoll and Carliner (2005) ont déterminé quatre typologies de pédagogie qui pourraient être un apprentissage mixte, à savoir :

- a. un mélange de technologies Web;
- b. un mélange de différentes approches pédagogiques (par exemple, le constructivisme, le béhaviorisme, le cognitivisme);
- c. une combinaison de toute forme de technologie pédagogique selon des conditions établies par un formateur en personne;
- d. une combinaison de technologie pédagogique et de tâches réelles pour former un mélange efficace d'apprentissage et de travail.

De façon plus générale, le Programme d'apprentissage mutuel de la Commission européenne des services publics de l'emploi [fournit une distinction utile entre quatre stratégies multicanaux différentes](#) (lien disponible seulement en anglais) :

1. Le positionnement parallèle : Les services sont offerts sur tous les canaux et les citoyens sont libres de décider quel canal choisir.
2. Le positionnement de remplacement : Les canaux se remplacent mutuellement si l'on suppose qu'un canal est plus efficace et plus efficient qu'un autre pour une tâche ou un groupe de clients en particulier.
3. Le positionnement supplémentaire : Chaque canal a ses propres caractéristiques qui le rendent adapté à certains services ou à certains groupes de clients.
4. Le positionnement intégré : Dans ce modèle, tous les canaux sont intégrés à l'ensemble du processus de prestation de services. Cela signifie que tous les services sont offerts par tous les canaux, mais que les forces et les faiblesses des canaux sont prises en compte dans leur conception. Les utilisateurs sont orientés vers le meilleur canal et les canaux s'intègrent parfaitement.

## Définitions supplémentaires provenant d'autres secteurs

Pour explorer l'intégration d'approches mixtes sur une base plus permanente, nous devrions être clairs au sujet de ce à quoi nous faisons référence et de la façon dont le terme est appliqué dans l'ensemble du secteur. Nous avons continué à étudier ces définitions avec les parties prenantes du secteur tout en amorçant notre revue de la littérature.

L'apprentissage hybride [peut être défini](#) (lien disponible seulement en anglais) comme « la fusion réfléchie entre un environnement en face à face et un environnement en ligne permettant de mener à bien l'enseignement et l'apprentissage ». Ce concept est [souvent utilisé de manière interchangeable](#) (lien disponible seulement en anglais) avec des termes tels qu'hybride, mode mixte ou apprentissage flexible.

L'application d'un modèle d'apprentissage hybride repose généralement sur les besoins, les capacités, les modalités et les pédagogies propres à un établissement ou un secteur en particulier. Les définitions varient en fonction du contexte et des circonstances dans le domaine de l'éducation.

Par exemple, l'Online Learning Consortium, un organisme professionnel qui œuvre pour l'amélioration de la qualité de l'apprentissage en ligne dans le monde entier, définit l'apprentissage mixte comme un cours dont 30 à 70 % de l'enseignement est offert en ligne. En revanche, à l'Université d'Ottawa, un cours est considéré comme « mixte » lorsqu'au moins 20 % et pas plus de 80 % des heures en classe sont remplacées par des activités d'apprentissage interactives en ligne qui font partie intégrante du cours.

De même, le rapport du Sloan Consortium, [Blending In: The Extent and Promise of Blended Learning in United States](#) (lien disponible seulement en anglais), décrit quatre modèles de cours différents, dont un seul, le troisième, est véritablement un apprentissage mixte ou hybride :

1. 0 % d'apprentissage en ligne correspond au modèle traditionnel en présentiel. Le contenu est transmis par écrit ou oralement.
2. 1 à 29 % d'apprentissage en ligne correspond à un cours facilité par le Web dans lequel la technologie sur le Web est utilisée pour faciliter ce qui reste essentiellement un cours en présentiel. Le plan de cours et les devoirs sont affichés, par exemple, dans un système de gestion de cours (CMS) ou sur des pages Web.
3. 30 à 79 % d'apprentissage en ligne correspond à un modèle véritablement mixte (hybride), soit un cours qui combine l'enseignement en ligne et en présentiel. Une grande majorité du matériel du cours est fournie en ligne, et il comprend généralement des conversations en ligne ainsi que certaines séances en présentiel.
4. Un taux de 80 % ou plus d'apprentissage en ligne ou à distance correspond à un cours dans lequel la majorité ou la totalité du contenu est offerte en ligne. En général, dans un cours purement en ligne ou à distance, il n'y a pas de présentiel.

## Regard vers l'avenir : la stratégie numérique, une priorité essentielle

Le passage à un modèle de prestation de services hybrides nécessite une approche exhaustive de transformation numérique. Tandis que les chefs de file du secteur et IRCC repensent les modèles de service actuels et mettent en œuvre de nouvelles façons de faire participer les personnes, d'utiliser la technologie et les processus, il est nécessaire d'adopter une stratégie numérique.

IRCC et le secteur peuvent s'inspirer des données probantes et des approches actuelles en matière de transformation numérique pour l'élaboration d'un modèle de prestation de services hybrides pour le secteur. Les [Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada](#) sont applicables :

- Concevoir avec les utilisateurs
- Effectuer régulièrement des itérations et des améliorations
- Travailler ouvertement par défaut
- Utiliser des normes et des solutions ouvertes
- Gérer les risques en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels
- Intégrer l'accessibilité dès le départ
- Permettre au personnel d'offrir de meilleurs services
- Être de bons utilisateurs de données
- Concevoir des services éthiques
- Collaborer largement

Ces normes cadrent également avec la vision actuelle d'IRCC en matière de financement dans le cadre des principes CŒUR.

[Les priorités du gouvernement numérique](#) du Canada sont énoncées sur le site Web du gouvernement du Canada. IRCC doit également tenir compte de ces priorités. Ces priorités décrivent les [technologies modernes et émergentes qui sont actuellement dans la mire du gouvernement](#) :

- [Intelligence artificielle](#)
- [Permettre l'interopérabilité](#)
- [Logiciels libres](#)
- [Services d'informatique en nuage](#)
- [Gestion de l'information](#)

Bien que l'on [s'inquiète](#) (lien disponible seulement en anglais) que les progrès du gouvernement canadien dans le dossier des services numériques aient ralenti pendant la pandémie, il y a des leçons à tirer de son expérience pour l'élaboration d'un modèle de prestation de services hybrides. Du point de vue de l'infrastructure technologique, nous pouvons prendre appui sur un consensus au sein du gouvernement, tout en tirant des leçons du leadership du secteur dans ce domaine. Par exemple, les fournisseurs de services avant l'arrivée offraient déjà des services entièrement numériques avant la pandémie. Enfin, l'apprentissage hybride des langues existe depuis de nombreuses années.

## Perspectives du secteur sur la prestation de services hybrides

La prestation de services hybrides est considérée comme une simple façon de faire les choses aujourd'hui.

Avant la COVID-19, « mixte » ou « hybride » signifiait en partie en personne et en partie en ligne; il y avait une distinction très claire et tout le monde était content. De plus, ceux qui le faisaient étaient considérés comme innovateurs. Aujourd'hui, cette notion pour moi est

devenue synchrone par rapport à asynchrone, parce que synchrone peut être en ligne ou en personne. La dichotomie entre les services en personne et les services par Internet n'existe plus. Vous pouvez continuer d'offrir le service en personne, ou peut-être vous souhaitez essayer de le faire le plus possible. Autrement, vous n'y arriverez pas... La grande différence entre les services hybrides et mixtes est donc que la technologie, qui était une sorte de solution linéaire basée sur le papier, n'est plus linéaire. Elle évolue de manière exponentielle. Et dès que vous pensez à quelque chose, cette chose est déjà dépassée. (source : district scolaire, entrevue)

Au cours des discussions, les participants ont souligné qu'il est important d'avoir différentes options pour la prestation de services et d'explorer diverses possibilités.

Je tiens seulement à mentionner que la prestation de services hybrides peut se faire de deux façons différentes. Elle n'a pas besoin de permettre le service en classe et en personne en même temps. Par exemple, pour nos ateliers, nous accueillons en classe un certain nombre de personnes pour maintenir la distanciation sociale et un autre groupe se joint à la classe en ligne. (source : emploi, groupe de discussion)

Les intervenants en établissement ont souligné les différentes options et possibilités qui ont permis de rendre leur programme plus accessible pour les clients.

Je suis content que les gens utilisent le mot « hybride » plutôt que « entièrement en ligne », parce que nous avons prévu de mettre en œuvre certains programmes dans la nouvelle normalité qui sont destinés aux populations vulnérables. Il y a donc bien sûr beaucoup de défis à relever. Puis il y a la technologie, pas seulement la technologie ou le manque d'appareils, mais aussi la langue. Pouvez-vous imaginer comment leur expliquer la technologie? Nous continuons donc d'offrir des consultations à ces clients à distance en maintenant une distance sécuritaire, bien entendu. Puis lorsque nous voulons entrer en contact avec eux, nous nous rendons chez eux et restons à l'extérieur dans leur cours pour leur transmettre l'information que nous devons leur transmettre. Et nous les aidons de cette façon. Donc oui, je suis content que ces connaissances hybrides ne soient pas totalement en ligne, parce que ces clients ont besoin de services en personne. (source : école et bibliothèque, groupe de discussion)

Lorsque nous définissons le modèle de prestation de services hybrides, nous devons réfléchir à ce à quoi ressemble le concept d'hybride dans le secteur des services aux immigrants. Dans certains programmes, le terme hybride signifie qu'il n'y a pas de restriction géographique pour la prestation de services. Ce phénomène a été qualifié par nos participants de « service sans frontières » (école et bibliothèque, groupe de discussion). Il permet d'atteindre les gens dans les zones rurales et les collectivités partout au Canada.

Avant la pandémie, nous ne pouvions pas servir les clients en dehors de notre zone de service. Mais maintenant avec l'Internet, des gens de différentes villes ont fait appel à nos services. Nos intervenants en établissement parlent leur langue tandis que certains organismes ne peuvent leur offrir le service dans leur langue. Souvent, les clients, les immigrants, nous contactent naturellement pour nous demander : « Pouvez-vous m'aider? » Et nous répondions habituellement : « Non, nous ne pouvons pas aller dans cette zone, car

les services sont en personne ». Mais maintenant, comme les services sont en ligne, nous pouvons leur fournir ces services. (source : école et bibliothèque, groupe de discussion)

Les « services sans frontières » font disparaître la ligne entre les services avant l'arrivée et les services au Canada. Les fournisseurs de services font la promotion de leur travail en ligne, de sorte que des personnes à l'extérieur du Canada peuvent voir l'information, que le fournisseur de services soit ou non un fournisseur de services avant l'arrivée. Certains ont souligné qu'il serait important qu'IRCC établisse des lignes directrices pour la nouvelle normalité.

Comme nous faisons la promotion de notre service sur Facebook et Twitter, nous recevons des demandes provenant non seulement de l'extérieur de notre province, mais également de l'extérieur du Canada. Au début, quand nous avons commencé à faire de la publicité pour certaines séances, nous avons reçu des demandes de gens des Philippines et du Sri Lanka qui voulaient s'inscrire. Ils avaient vu l'information et ils étaient intéressés. Je pense que cela indique la direction à prendre et c'est un aspect sur lequel IRCC doit se pencher. Cependant, je pense que lorsque nous nous serons adaptés à la nouvelle normalité et que nous serons... ou quand nous serons sur le point de créer un certain niveau type de services hybrides ou autre. (source : école et bibliothèque, groupe de discussion)

Il est important de continuer à comprendre la dynamique de la transformation numérique dans le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés et de prendre en compte les nuances des identités intersectionnelles des populations visées par les programmes ainsi que les différents rôles que les fournisseurs de services pourraient jouer dans la transformation numérique.

Plus nous creusons la question, plus nous nous rendons compte qu'il existe beaucoup de nuances entre ce qui fonctionne pour une population ou une autre et que certains aspects ne sont pas entièrement intuitifs. Il vaut la peine de prendre le temps de faire des recherches, car certaines des conclusions ne sont pas celles auxquelles j'aurais pensé... Il vaut également la peine de prêter attention aux besoins des fournisseurs de services indirects comme nous, car je pense que notre expérience et notre transition ont été différentes. (source : programmes d'établissement, fournisseurs de services, groupe de discussion)

### Prestation de services hybrides : outils et pratiques

Nous pouvons et devons continuer à nous appuyer sur les preuves et les pratiques du secteur. [Une nouvelle étude sur l'apprentissage mixte dans le cadre du programme CLIC](#) (lien disponible seulement en anglais) (2020) présente des approches et des pratiques clés pour un apprentissage mixte efficace :

- Une connexion Wi-Fi stable et un soutien technologique constant et suffisant;
- Un nombre suffisant de dispositifs portables sur le campus;
- Une politique et une pratique « apporter votre appareil »;
- Des enseignants expérimentés et compétents qui manifestent de l'enthousiasme pour les CLIC, et qui sont formés pour utiliser les technologies et EduLINC;
- Leadership de la part de l'administration pour offrir des technologies, la garde d'enfants, les autres ressources et le soutien aux enseignants;
- Transition vers des classes d'apprentissage mixte pour les étudiants;
- Perfectionnement professionnel et formation continue pour les enseignants;

- Mobilisation constante de l'enseignant et de l'élève et interaction avec les élèves (présence de l'enseignant) – en ligne et en classe.
- Intégration d'activités d'évaluation linguistique basée sur le portfolio (ELBP) dans le programme de cours d'apprentissage mixte et d'activités d'ELBP dans les activités en ligne

Nous devons également regarder ce qui se fait en dehors du secteur. Nous avons ratissé large pour trouver des ressources utiles que le secteur pourra utiliser pour évaluer et adapter des modèles existants. Ces ressources sont présentées ci-dessous et doivent être évaluées pour être adaptées au secteur.

- [Quality Assurance Rubric for Blended Learning \(2020\)](#) (lien disponible seulement en anglais) est un outil d'assurance de la qualité formatif et sommatif qui repose sur sept éléments : le contenu, la conception pédagogique, la structure du cours, les technologies/médias de soutien à l'apprenant, l'évaluation et l'assurance qualité.
- Further Education and Support Services a publié [Strategies for Blended Learning](#) (lien disponible seulement en anglais) (2020) à l'intention des organismes offrant des cours mixtes. On y propose des stratégies simples visant à rendre les modèles mixtes fluides et efficaces. Leur modèle appelé ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation), qui signifie analyse, conception, élaboration, mise en œuvre et évaluation, prévoit cinq étapes itératives pour un processus d'élaboration. Le rapport présente également des conseils et des stratégies pour la conception de contenu et la participation en ligne dont pourraient se servir les organismes du secteur.
- Pour ce qui est de l'éducation aux adultes, AlphaPlus a publié un [Exposé de position sur l'apprentissage mixte en éducation des adultes](#) dans lequel il définit l'apprentissage mixte comme « une approche selon laquelle les formateurs tirent parti de la technologie et de l'accès numérique pour permettre aux apprenants de créer, de communiquer, de collaborer et d'appliquer des aptitudes de pensée critique afin d'acquérir des connaissances dans un monde interrelié. »
- [Education Elements \(2020\)](#) (lien disponible seulement en anglais) a établi les cinq domaines de pratiques d'enseignement de l'apprentissage mixte qui peuvent être utilisés comme critère : création d'une culture dans la classe qui incite les apprenants à apprendre et à résoudre des problèmes de manière indépendante; gestion de l'apprentissage mixte qui crée des systèmes et des routines qui assurent l'efficacité de l'environnement d'apprentissage mixte; intégration de programmes numériques et d'environnements d'apprentissage flexibles qui favorisent un mode d'enseignement autonome centré sur l'étudiant; évaluations et analyse, qui nécessitent de mesurer et d'analyser la réussite scolaire des étudiants en utilisant une variété de sources de données en ligne et hors ligne; et utilisation de technologies pour améliorer l'efficacité de l'environnement d'apprentissage mixte.
- Le Service d'appui à l'enseignement et à l'apprentissage (SAEA) de l'Université d'Ottawa, au Canada, a créé la [Grille d'évaluation pour des cours hybrides de qualité](#) qui couvre des aspects tels que l'architecture des cours, le soutien et l'infrastructure pour les apprenants, l'utilisation des technologies, l'organisation de cours et la présentation du contenu.
- La [liste de contrôle pour l'évaluation du caractère assimilable des cours hybrides](#) (lien disponible seulement en anglais) peut être utilisée pour évaluer le contenu d'un cours. Elle peut être utilisée par les intervenants qui créent un cours mixte comme outil d'apprentissage.
- Le [Flipped Learning Network](#) (lien disponible seulement en anglais) définit l'apprentissage inversé comme une approche pédagogique dans laquelle l'enseignement direct passe de

l'espace d'apprentissage collectif à l'espace d'apprentissage individuel, et l'espace collectif ainsi créé est transformé en un environnement d'apprentissage dynamique et interactif dans lequel l'éducateur guide les étudiants pendant qu'ils appliquent les concepts et participent de manière créative dans la matière enseignée.

- [Le modèle SOFLA](#) (lien disponible seulement en anglais), Synchronous Online Flipped Learning Approach (approche d'apprentissage inversé synchrone en ligne), a été conçu par [Marshall \(2017\)](#) (lien disponible seulement en anglais) et [Marshall et Rodriguez Buitrago \(2017\)](#) (lien disponible seulement en anglais). Il permet d'harmoniser les principes de l'apprentissage inversé avec ceux de l'enseignement en ligne. SOFLA est analogue à l'apprentissage inversé en ce sens que le travail effectué en dehors de la classe est maintenant transféré dans un espace asynchrone, et que le travail effectué en classe est effectué dans des séances de formation synchrones avec l'éducateur et les pairs des apprenants.

#### Modèle de prestation de services hybrides : recommandations pertinentes

- Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur – à court terme. La technologie doit être analysée sous l'angle de la justice sociale et des services, en tenant compte de la fracture numérique et du fait que tout le monde n'a pas accès à la technologie ou ne souhaite pas avoir accès aux services en utilisant celle-ci – à moyen terme. Le personnel doit également suivre une formation cohérente et continue, non seulement sur une utilisation efficace de la technologie, mais aussi sur la manière de montrer aux clients comment l'utiliser pour avoir accès aux services. Le secteur et IRCC devraient élaborer des lignes directrices sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre des outils de littératie numérique pour évaluer les compétences numériques des clients. Ces directives devraient comprendre du matériel de formation, des outils et des recommandations à l'intention des organismes pour le renforcement des compétences numériques des clients.
- Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 4 : Établir des compétences de base pour le secteur – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur – à court terme. Repérer et évaluer les nouveaux rôles et les changements apportés aux rôles existants pendant la pandémie pour favoriser la prestation de services numériques. Continuer à financer les rôles existants jusqu'à la fin de l'exercice financier – à moyen terme. Mettre en place une approche de mobilisation des connaissances pour l'ensemble du financement des initiatives numériques à IRCC, dans le but d'évaluer et de communiquer rapidement les enseignements des projets nationaux et régionaux financés.
- Recommandation 6 : Veiller à ce que les nuances dans le secteur soient prises en compte – à moyen terme. Bien que ce rapport ne fasse qu'effleurer la question de l'équité numérique, de la fracture et des nuances de la littératie des nouveaux arrivants, IRCC et le secteur doivent poursuivre leurs efforts dans ce domaine.

## Investissement dans la prestation de services hybrides

### Présentation et analyse des investissements dans la prestation de services hybrides

Pour le maintien de l'accès à la technologie, l'acquisition de compétences de base et l'infrastructure, nous devons investir dans la formation et le matériel approprié à mesure que la technologie évolue et que les clients l'utilisent. Le secteur utilise la technologie et, d'ailleurs, il a un passé très prolifique d'innovation technologique; cependant, la mise en œuvre de la technologie dans les organismes continue d'être difficile, notamment en ce qui concerne la prestation de services ainsi que la gestion des données, de l'information et de la rétroaction. Pour obtenir des résultats en matière d'innovation et de technologie qui feront progresser le secteur, il faut investir dans le renforcement des capacités des organismes du secteur et de leur personnel.

Pour la plupart des programmes d'aide aux immigrants et aux réfugiés au Canada, le financement est le moteur qui alimente l'élaboration et la viabilité des programmes. Dans la prestation de services hybrides, le financement est également considéré comme l'une des composantes essentielles.

Dans cette section, nous revenons sur la perception des participants concernant le niveau initial de financement et ses incidences et analysons certains des efforts qui devraient être déployés en vue d'un modèle de prestation de services hybrides dans le cadre de la transformation numérique.

Le secteur a récemment formulé des [suggestions modestes et pratiques concernant les investissements gouvernementaux dans la technologie](#) :

« IRCC devrait donc établir un budget national de remplacement du capital technologique ou un mécanisme pour s'assurer que les fournisseurs de services actuels peuvent continuer et étendre un mode hybride de livraison des services après la COVID-19. Nous recommandons qu'IRCC travaille avec le secteur pour réfléchir aux problèmes de confidentialité et de protection de la vie privée dans la livraison en ligne; aux besoins en formation du personnel; et aux exigences reliées à un mode hybride de livraison des services. »

Ces suggestions sont ambitieuses et prennent appui sur les technologies émergentes, sur ce que nous avons appris et apprenons sur l'utilisation et la préférence des nouveaux arrivants pour les services autogérés.

« Considérant les avancées technologiques et les problèmes de littératie numérique chez les populations de nouveaux arrivants s'établissant en ville comme en région, le gouvernement du Canada, le secteur de l'établissement, et les compagnies de télécommunications devraient trouver des façons de s'assurer que les nouveaux arrivants peuvent avoir accès à des informations et des appuis multilingues en ligne ou par téléphone (ex. des téléphones cellulaires à faible coût pour les réfugiés réinstallés). Imaginez les possibilités inhérentes à une ligne d'aide d'établissement multilingue pour toute une province, permettant de parler à des travailleurs en établissement formés de plusieurs agences pour obtenir des informations, de l'orientation et des services pour principalement, mais pas exclusivement, des nouveaux arrivants avec un faible niveau de littératie numérique, nonobstant leur statut légal. Imaginez de nouveaux arrivants récents capables d'appeler un numéro et de recevoir l'appui dont ils ont besoin ou les coordonnées de leur agence locale de services aux immigrants. »

Par ailleurs, les gouvernements [n'ont pas tous la même capacité d'innovation](#) (lien disponible seulement en anglais). Ils n'ont pas non plus la même capacité de financement de l'innovation.

Il est de [plus en plus reconnu que le financement de l'innovation numérique est incohérent, mal éclairé et mal défini](#) :

« [...] alors qu'il n'a jamais été aussi important d'assurer que tous les Canadiens sont branchés au numérique, que le secteur de la "philanthropie numérique" au Canada est mal défini lorsqu'on le compare à d'autres secteurs philanthropiques bien développés dans les domaines, comme l'environnement, la pauvreté et la santé publique. La recherche nous apprend que le financement des projets liés à Internet est limité, compliqué et difficile d'accès, ce qui donne lieu à la concurrence au niveau des ressources au sein des groupes qui partagent les mêmes buts. Les participants à l'étude craignent également que la pandémie de COVID-19 n'exerce de nouvelles pressions sur le faible nombre de bailleurs de fonds dans ce domaine, partageant ainsi le financement déjà limité avec d'autres besoins et priorités. »

[L'Enquête de l'AAISA sur le secteur de l'établissement et de l'intégration dans les provinces en 2020](#) (lien disponible seulement en anglais) visait à « mieux comprendre ce dont bénéficieraient les organismes de soutien des capacités technologiques dans le secteur ». 62 % des organismes ont indiqué la formation ou le soutien pour accroître la capacité technologique interne. Vient ensuite une plateforme interactive de prestation de services ou d'apprentissage en ligne (60 % des organismes). Les organismes souhaitent qu'il y ait des investissements dans le renforcement des capacités.

Perspectives du secteur sur les investissements dans la prestation de services hybrides

La prestation de services hybrides comprend la notion d'options, de possibilités et d'intégration. Le financement est essentiel pour que les organismes aient différentes solutions et possibilités pour répondre aux besoins des différents programmes. Dans ce contexte, un répondant a fait observer que l'incidence du financement de la prestation de services hybrides et les efforts devaient être revus en permanence afin de cerner les besoins et d'établir la confiance.

La transformation numérique nécessite un financement permanent de la formation et du soutien. Si nous voulons continuer à offrir des services en ligne, il faudra plus qu'un financement ponctuel. Il faut plutôt continuer de reconnaître que la confiance ainsi que les interventions en cas de problèmes dans les nouveaux programmes et les nouveaux logiciels doivent être assurées en permanence pour les services en ligne. Il faut simplement que le processus soit financé en permanence. (source : technologie, fournisseur de services, groupe de discussion)

### **Analyse de la nature changeante de la technologie**

Les bailleurs de fonds doivent reconnaître que la nature de la technologie ne cesse de se transformer, car elle est étroitement liée au coût des appareils et équipements numériques.

Nous avons établi des normes de référence applicables aux ordinateurs portables. Nous l'avons fait il y a environ un an et demi. Nous avons établi notamment qu'il fallait quatre gigaoctets de mémoire vive, trois ports USB et un écran de 15,6 pouces minimum. Eh bien, devinez quoi? Quand je suis allé pour en acheter, quand nous avons eu plus d'argent pour l'achat d'équipement mobile, quatre gigaoctets de mémoire vive n'étaient plus suffisants. Par conséquent, si nous fixons des normes de référence, nous devons également établir un processus et le respecter pour que ces normes de référence soient revues régulièrement, car la technologie évolue rapidement, et ce, dans toutes les directions. (source : services de santé, groupe de discussion)

Il est essentiel que les gouvernements participent à la consultation concernant les niveaux de référence relatifs au financement en raison de la nature changeante de la technologie et des défis liés à la fracture numérique.

Le fait est que l'informatique change tous les six mois surtout dans le domaine de la technologie et il y a toujours une nouveauté à intégrer dans l'équation. Néanmoins, cela signifie que nous avons des points de comparaison flottants en quelque sorte. Selon moi, une grande difficulté est que l'un des critères de base essentiels est l'accès uniforme à des éléments comme l'infrastructure, et Internet. Ce ne sont pas des éléments qui relèvent d'un seul gouvernement. Plusieurs administrations interviennent dans ces dossiers. À un moment ou à un autre, ces administrations doivent donc faire partie de cette conversation, afin de garantir un niveau plancher. Comme je l'ai déjà mentionné, parcourez 11 kilomètres en dehors de notre zone principale et vous n'aurez plus accès à Internet. Alors, à moins de régler ces problèmes, nous aurons toujours du mal à trouver un niveau commun. (source : services de santé, groupe de discussion)

Les participants ont indiqué qu'il serait utile d'envisager l'achat de licences. Bien qu'il existe des versions gratuites de certaines plateformes numériques telles que Zoom, Survey Monkey et Eventbrite, il est absolument nécessaire d'acheter leur licence premium pour pouvoir explorer des approches favorisant la participation des clients qui préfèrent être servis en ligne.

Les bailleurs de fonds doivent reconnaître que même avec les services indirects, un type d'investissement différent sera nécessaire. Je pense que, pendant longtemps, nous avons perçu la technologie comme une bonne chose à avoir. Et, beaucoup d'entre nous ont recours aux plateformes gratuites, comme la version gratuite d'Eventbrite et celle de Zoom, ainsi que la version à faible coût de SurveyMonkey. Je ne pense pas que l'on puisse continuer ainsi. Je pense que si nous les utilisons beaucoup, il faut reconnaître que nous avons besoin de plateformes professionnelles et que nous devons payer pour des licences. Et parfois, il faut plusieurs licences, car certains de nos partenaires ne peuvent pas les utiliser; ce sont des organismes gouvernementaux qui ne peuvent pas utiliser Zoom avec leur licence professionnelle. (source : programmes d'établissement, fournisseurs de services, groupe de discussion)

### **Renforcement du modèle de prestation de services hybrides**

Afin d'améliorer le modèle de prestation de services hybrides dans le cadre de la transformation numérique, il faudra prendre en compte certains éléments. Par exemple, les fournisseurs de services

en zone rurale continuent de devoir faire face à des difficultés multidimensionnelles si on les compare aux intervenants de première ligne en établissement dans certaines villes urbaines. En outre, le caractère abordable est perçu comme l'un des facteurs les plus exigeants. Le concept rejoint le faible niveau de littératie des clients et le fait qu'ils travaillent dans des conditions précaires. Il est ainsi plus difficile de trouver une seule solution pour régler le problème de la marginalisation numérique.

Je tiens à souligner qu'il faut également tenir compte de l'accessibilité financière. Je travaille avec des travailleurs étrangers temporaires qui, bien sûr, sont pour la plupart peu qualifiés et qui sont maintenant en mesure d'accéder à tous ces services grâce à Internet. Il faut pouvoir leur offrir le service. Auparavant, il leur suffisait de se rendre dans un bureau sans avoir à payer de frais supplémentaires, par exemple pour le téléphone ou Internet qu'ils utilisent. Ainsi, pour notre organisme, les services doivent être abordables. (source : petit centre, groupe de discussion)

### Investissement dans la prestation de services hybrides : outils et pratiques

L'investissement dans la prestation de services hybrides nécessitera du leadership et de la coordination. NDIA a récemment [publié un rapport sur la création d'un bureau gouvernemental pour l'équité numérique](#) (lien disponible seulement en anglais).

Selon l'organisme, ce bureau est nécessaire pour coordonner les activités d'inclusion numérique intersectorielles, interministérielles et multiformes qui ont une incidence dans l'ensemble de l'État. Dans cette optique, le responsable de la prestation de services hybrides à IRCC pourrait :

- diriger la coordination des activités de prestation de services hybrides;
- contribuer à l'élaboration de la politique de prestation de services hybrides;
- coordonner le financement;
- renforcer les écosystèmes régionaux de prestation de services hybrides;
- informer les décideurs politiques, les administrations locales et les parties prenantes sur la prestation de services hybrides;
- guider la recherche axée sur la prestation de services hybrides et l'utilisation des données, et mettre à l'essai des modèles évolutifs de prestation de services hybrides.

Le gouvernement fédéral investit dans l'infrastructure technologique. Le CRTC [allouera jusqu'à 750 millions de dollars sur cinq ans au titre du Fonds pour la large bande](#) pour soutenir des projets de construction ou de mise à niveau de l'infrastructure d'accès et de transport afin de fournir des services fixes d'accès Internet sans fil à large bande et mobiles dans les zones non desservies admissibles au Canada. Le [programme Brancher pour innover prévoit l'investissement de 585 millions de dollars d'ici 2023](#) et l'accès à Internet à haute vitesse dans 975 communautés rurales et éloignées au Canada, dont 190 communautés autochtones. Les gouvernements provinciaux investissent également dans ces infrastructures. D'autres fonds et mesures de soutien pourraient être explorés.

Certains fournisseurs de services pourraient être en mesure de participer aux demandes de financement, mais pour la plupart, ce pourrait bien être au-delà de la portée de leur mandat et de leur capacité. IRCC ou d'autres acteurs du secteur pourraient peut-être jouer un rôle d'intégration à cet égard.

Parmi les exemples intéressants de financement consacré à l'amélioration de la maturité numérique des fournisseurs de services, mentionnons :

- Le [Fonds Stratégie numérique](#) du Conseil des arts du Canada aide les artistes, les groupes et les organismes artistiques canadiens à comprendre le monde numérique, à y participer et à réagir aux changements culturels et sociaux qu'il engendre. Voici deux exemples de projets financés : [Toronto Consort](#) (lien disponible seulement en anglais) (extrait de la demande de propositions) et [National Access Arts Centre \(NaAC\)](#) (lien disponible seulement en anglais).
- Au Royaume-Uni, l'Heritage Fund offre des subventions et un encadrement au moyen du [Digital Confidence Fund](#) (lien disponible seulement en anglais) pour aider les organismes à atteindre leurs propres objectifs par le renforcement de leurs compétences numériques et leur confiance.
- Selon un [rapport produit en 2021 par l'Autorité canadienne pour les enregistrements Internet \(ACEI\)](#), le besoin en financement est le plus criant pour la littératie numérique, l'infrastructure et le leadership communautaire dans le secteur sans but lucratif, la société civile et les services communautaires. Les [subventions du programme d'investissement communautaire](#) de l'ACEI fournissent également des fonds aux organismes à but non lucratif œuvrant dans ces domaines.
- Il pourrait également être intéressant d'explorer le [modèle américain de Digital Equity Stimulus Funding](#) (lien disponible seulement en anglais).

Il est nécessaire d'approfondir notre examen du rôle que peuvent jouer les nouveaux modèles de financement social et de la manière dont ils peuvent s'appliquer au financement de l'innovation. Les auteurs du rapport [2016 Social Finance for the Settlement and Integration Sector in Canada Market Assessment](#) (lien disponible seulement en anglais) se sont penchés sur cette question et ont conclu que le gouvernement continuera à jouer un rôle important dans le soutien au secteur de l'établissement et de l'intégration. Une approche de finance sociale dans le contexte de l'établissement et de l'intégration peut permettre de trouver de nouvelles sources de financement, d'améliorer la durabilité et l'incidence des organismes fournisseurs de services et d'encourager les partenariats avec le secteur privé.

Investissement dans la prestation de services hybrides : recommandations pertinentes

- Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes – à moyen terme. Les modèles de financement doivent mieux tenir compte des ressources et du temps nécessaires à la création d'un état d'esprit, d'une pratique et d'une culture de l'innovation. Pour le maintien de l'accès à la technologie, l'acquisition de compétences de base et l'infrastructure, nous devons investir dans la formation et le matériel approprié à mesure que la technologie évolue et que les clients l'utilisent. Le secteur utilise la technologie et, d'ailleurs, il a un passé très prolifique d'innovation technologique; cependant, la mise en œuvre de la technologie dans les organismes continue d'être difficile, notamment en ce qui concerne la prestation de services ainsi que la gestion des données, de l'information et de la rétroaction. Pour obtenir des résultats en matière d'innovation et de technologie qui feront progresser le secteur, il faut investir dans le renforcement des capacités des organismes du secteur et de leur personnel – à long terme. Créer des fonds pour l'amélioration des stratégies numériques organisationnelles. Créer des fonds pour le développement de la maturité numérique

organisationnelle. Créer une expérience harmonieuse des services d'établissement pour les nouveaux arrivants, avant leur arrivée jusqu'à l'obtention de leur citoyenneté.

- Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur – à court terme. Les organismes et les collectivités doivent avoir accès à du financement pour la mise en place d'infrastructures (telles que la connexion Internet à large bande et à haute vitesse, qui demeure un défi technologique dans de nombreuses petites collectivités rurales). Bien que cela ne relève pas de la sphère d'influence directe d'IRCC, il est essentiel que le point de vue du secteur et des nouveaux arrivants sur la fracture numérique soit inclus dans toute solution, tout programme et toute intervention pancanadiens, car il existe des nuances propres aux nouveaux arrivants qui doivent être prises en compte dans ces approches.
- Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC – à court terme. Former un groupe de travail composé de représentants du secteur et d'IRCC dont le mandat portera sur la prestation de services hybrides afin de poursuivre la recherche, l'examen, l'évaluation, l'établissement d'une feuille de route et la poursuite des travaux de ce groupe de travail et de rassembler les efforts connexes déployés dans le secteur. Déterminer où la stratégie numérique d'IRCC recoupe les grandes stratégies numériques du gouvernement et d'autres stratégies canadiennes, ainsi que les approches opérationnelles pour que la planification et la stratégie du secteur cadrent avec celles-ci. – à moyen terme : IRCC devrait assurer une coordination interministérielle et faire montre d'un leadership opérationnel pour que les efforts soient intégrés dans ce travail ainsi que dans l'apprentissage intra et intergouvernemental – à long terme. Évaluer, intégrer et établir des modèles de maturité numérique et de maturité des données dans le cadre de la planification, du financement et des activités de programmes des fournisseurs de services, notamment l'évaluation active, l'apprentissage et la mobilisation des connaissances en matière de prestation actuelle de services numériques et hybrides dans le secteur. Mettre en œuvre des processus d'évaluation, d'apprentissage et de mobilisation des connaissances avec des organismes dont la transformation numérique et la prestation de services hybrides précèdent la COVID, comme l'apprentissage mixte et à distance des langues avant l'arrivée et les efforts numériques actuellement financés par IRCC et d'autres bailleurs de fonds.
- Recommandation 4 : Établir les niveaux de compétences de base pour le secteur – à moyen terme. Investir dans l'évaluation des risques numériques du secteur et l'introduction d'un cadre de triage de la sécurité numérique pour comprendre les niveaux de risque (c'est-à-dire faible, moyen, élevé) avant d'adopter un modèle de sécurité numérique, et d'accorder du financement en conséquence. Utiliser une approche fondée sur des preuves et lancer un sondage pancanadien pour comprendre les menaces numériques existantes ou potentielles.
- Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur – toutes les sous-recommandations.

## Rôles professionnels nouveaux et émergents dans la prestation des services d'établissement

### Présentation et analyse des rôles professionnels nouveaux et émergents

Dans cette section, nous nous pencherons sur les nouveaux ensembles de compétences et de rôles qui seront importants dans un modèle de prestation de services hybrides. Pour de nombreux organismes, ces rôles ne seront pas entièrement nouveaux et ils viendront s'intégrer aux fonctions

d'un membre du personnel. Il est important d'explorer ces nouveaux rôles non seulement pour les recenser, mais aussi pour déterminer les compétences requises et la manière dont les rôles professionnels hybrides (ex. : intervenant de première ligne/conseiller numérique) vont se présenter et être créés et la formation que recevront les travailleurs. Des formations de perfectionnement professionnel dans les domaines de la technologie numérique, de la prestation de services en ligne et de la participation devront absolument être offertes pour accroître la transformation numérique dans le secteur des services aux immigrants.

Il est essentiel de comprendre que les talents professionnels numériques et l'apprentissage des compétences numériques sont étroitement liés. Nous avons recensé un certain nombre de nouveaux postes ou titres de poste qui ont été créés chez les fournisseurs de services. Parmi ces rôles, mentionnons ceux de conseiller numérique, directeur de l'innovation, scientifique des données, concepteur pédagogique, expert en contenu/matière, développeur Web/technique/application, spécialiste de la pédagogie numérique, concepteur de la culture organisationnelle et consultant en cybersécurité. Nous explorons ci-dessous quelques-uns des rôles que nous avons observés le plus fréquemment ou qui sont en train de faire leur apparition.

## **Conseiller numérique**

Depuis le début de la pandémie, de nombreux organismes ont mis le cap sur de nouvelles possibilités et options afin de créer des rôles de spécialistes numériques. Des membres du personnel administratif ou des intervenants en établissement ont assumé ces nouvelles fonctions puisque leur rôle a changé et qu'ils s'occupent maintenant du soutien numérique et de l'orientation des clients et de leurs collègues. Comme nous l'avons indiqué dans notre [rapport préliminaire](#), les conseillers numériques joueront un rôle essentiel non seulement maintenant, pendant la pandémie, mais également dans l'avenir dans le cadre d'un modèle de prestation de services hybrides.

La [National Digital Inclusion Alliance](#) (lien disponible seulement en anglais) définit les conseillers numériques comme des personnes qui sont chargées de l'ensemble du processus d'inclusion numérique, de la connexion à domicile aux appareils en passant par les compétences numériques, avec les membres de la collectivité au moyen d'interactions répétées. Le site de l'alliance fournit des outils et des documents pratiques que les fournisseurs de services peuvent utiliser pour recueillir des renseignements sur les besoins technologiques de la collectivité et des clients, évaluer les compétences numériques des membres de la collectivité et mener des enquêtes de suivi.

La Digital Literacy Alliance [décrit le rôle des conseillers numériques](#) (lien disponible seulement en anglais) comme une adaptation des rôles traditionnels d'inclusion numérique; ces conseillers fourniront concrètement un soutien personnalisé à distance aux membres de la collectivité. Les conseillers numériques aident les citoyens à déterminer leurs besoins en ce qui concerne Internet, les appareils et la formation, les guident parmi les options qui s'offrent à eux, les aident à remplir les documents requis ou les formulaires en ligne si nécessaire, et procèdent à des « transferts à chaud » (un transfert qui est effectué en personne [virtuellement, en personne ou par téléphone] entre deux intervenants [au sein du même organisme ou entre deux organismes] et le client directement concerné) pour une formation supplémentaire ou un soutien technique si nécessaire.

Pour ce qui est du renforcement des compétences numériques pour la main-d'œuvre adulte, [DigitalUS](#) (lien disponible seulement en anglais) (2020) décrit les [consultants numériques](#) (lien

disponible seulement en anglais) comme des employés ou des bénévoles formés qui aident les apprenants-travailleurs à avoir accès à Internet ou à des appareils et à commencer à les utiliser pour les aider à atteindre leurs objectifs. Parmi ces objectifs, les travailleurs peuvent souhaiter suivre un programme d'apprentissage en ligne pour se recycler, accéder à des services, postuler à un emploi, aider leurs enfants dans leurs travaux scolaires, etc. Les conseillers accompagnent les participants en personne dans des lieux d'accueil ou virtuellement (par des lignes d'assistance téléphonique, le clavardage ou des réunions en ligne). Ils utilisent des techniques conçues intentionnellement pour renforcer la confiance et les capacités nécessaires pour que les clients deviennent des apprenants des nouvelles technologies agiles, et ce, tout au long de leur vie; une composante essentielle de la résilience numérique. Le [Digital Navigator Resource Hub](#) (lien disponible seulement en anglais) et le [Digital Navigator Toolkit](#) (lien disponible seulement en anglais) fournissent des conseils et des étapes utiles et pratiques pour le modèle de conseiller numérique.

Dans le contexte des [soins de santé](#) (lien disponible seulement en anglais), les conseillers numériques sont considérés comme de nouveaux membres des équipes cliniques de soins numériques. Ils sont chargés d'évaluer et de recommander des applications, de configurer les applications et d'offrir du soutien, ainsi que de prévisualiser et d'analyser les données des applications pour les cliniciens pour faciliter les soins cliniques.

Les chercheurs ont créé un programme de 10 heures pour former les conseillers numériques dans 5 domaines : 1) compétences de base pour l'utilisation d'un téléphone intelligent, 2) soutien technologique de base, 3) évaluation des applications, 4) terminologie et données cliniques, 5) techniques de participation.

Le rapport [Digital Navigators: Lynchpin in Equitable Reskilling & Recovery Efforts](#) (lien disponible seulement en anglais) met en évidence la nécessité d'une approche à long terme qui place les services de consultant numérique au centre de tout environnement d'apprentissage et de travail. On peut lire dans le rapport que pour que le nouvel écosystème d'apprentissage et de travail soit plus équitable, il faut trouver une solution à long terme pour que les services de consultant numérique deviennent un modèle de prestation financé central et que les systèmes soient en place pour que ces services soient efficaces et abordables à grande échelle.

## **Concepteur pédagogique**

La [conception pédagogique](#) (lien disponible seulement en anglais) est définie comme l'établissement systématique de critères pédagogiques fondés sur la théorie de l'apprentissage et de l'enseignement pour assurer la qualité de l'enseignement. Il s'agit de l'ensemble du processus d'analyse des besoins et des objectifs d'apprentissage et de la mise au point d'un système de prestation qui répond à ces besoins. Elle comprend l'élaboration de matériel et d'activités pédagogiques, ainsi que la mise à l'essai et l'évaluation de l'ensemble de l'enseignement et des activités des apprenants.

Les [concepteurs pédagogiques](#) (lien disponible seulement en anglais) travaillent avec des entreprises, des écoles de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, des établissements d'enseignement supérieur, des organismes du gouvernement et des organismes du secteur bénévole et communautaire pour concevoir et distribuer du matériel pédagogique. Les services des concepteurs pédagogiques sont souvent retenus pour concevoir des activités d'apprentissage en ligne pour des

programmes d'apprentissage en ligne ou mixte. Pour l'enseignement supérieur, par exemple, les concepteurs pédagogiques contribuent à l'intégration de la technologie dans la pédagogie en vue d'atteindre les objectifs des cours et de promouvoir les progrès des étudiants dans les environnements et les modalités d'apprentissage.

En veillant à ce que les normes de l'enseignement en ligne soient appliquées aux cours, les concepteurs pédagogiques en sont venus à contribuer au processus de création de cours en ligne. Ces [principes](#) (lien disponible seulement en anglais) visent à repenser le rôle de l'enseignant dans l'enseignement en ligne, à tirer parti des avantages des modalités en ligne, à planifier pour que le rythme soit approprié tout au long du cours, à utiliser des pédagogies asynchrones poussées, à gérer les communications en ligne, à revoir les évaluations pour une utilisation en ligne, à accéder aux outils permettant un meilleur retour d'information, à faire la promotion de ratios étudiants-enseignants équitables et à soutenir les communautés d'apprentissage en ligne.

Une étude, qui porte sur les [fonctions des concepteurs pédagogiques dans l'enseignement à distance en situation d'urgence pendant la COVID-19](#) (lien disponible seulement en anglais), met en évidence le rôle crucial des concepteurs pédagogiques dans l'accessibilité et l'évaluation du matériel pédagogique. De même, on constate que les concepteurs pédagogiques aident les organismes à [créer des environnements d'apprentissage et d'enseignement plus inclusifs](#) (lien disponible seulement en anglais) tout en créant du contenu numérique rapidement et à grande échelle pendant la pandémie. Il en va de même pour le secteur non lucratif. Par exemple, un organisme sans but lucratif de Calgary a retenu d'emblée [les services d'un concepteur pédagogique expérimenté en apprentissage en ligne](#) (lien disponible seulement en anglais) pour s'assurer que son approche était efficace.

Les concepteurs pédagogiques sont de mieux en mieux placés pour contribuer au travail des fournisseurs de services grâce à leur expérience multimédia multilingue et à leur connaissance des besoins des utilisateurs et des résultats d'apprentissage de la formation.

### **Conseillers en matière de cybersécurité, de numérique et de protection des données**

La gestion des risques est essentielle dans les modèles de maturité numérique et des données. Nous voyons et continuerons à voir émerger des postes axés sur la cybersécurité, le numérique et la protection des données. Étant donné que [ces emplois sont de plus en plus demandés](#) (lien disponible seulement en anglais), le secteur devra définir ces rôles, ainsi que les approches pour attirer des candidats et les maintenir en poste, le plus tôt possible : le CTIC estime qu'en 2020, 218 000 postes en technologies de l'information et des communications (TIC) devront être pourvus au Canada. Selon les prévisions du CTIC, environ la moitié de ces postes seront de nouveaux postes en TIC, tandis que l'autre moitié sera des remplacements de travailleurs quittant le secteur. Seuls 29 000 diplômés en TIC devraient rejoindre la population active chaque année, ce qui ne suffit pas pour pourvoir ces postes par l'offre locale.

Un exemple de nouveau rôle est celui du conseiller en protection numérique. Il s'agit d'un expert en information/TI qui peut fournir des conseils sur la manière de gérer les menaces liées à la prestation de services numériques. Ces experts peuvent avoir diverses responsabilités en fonction de leur rôle et de leur contexte dans les organismes de services sociaux. Selon notre analyse, les responsabilités d'un conseiller en protection numérique deviennent encore plus pressantes dans les

organismes travaillant avec des communautés vulnérables et à haut risque, comme les personnes déplacées.

Dans le récent appel de candidatures du [Comité international de secours](#) (lien disponible seulement en anglais), les responsabilités du conseiller en protection numérique comprennent l'établissement des risques pour les clients découlant des programmes de médias sociaux, la création de moyens pour améliorer la protection en ligne des clients afin qu'ils réagissent et répondent efficacement lorsqu'un risque lié à une mauvaise information/désinformation est repéré en ligne. Les conseillers en protection numérique jouent également un rôle actif en coordonnant les efforts collectifs et en conseillant les grands organismes humanitaires qui utilisent également cet espace afin de créer un lieu de rassemblement et d'appuyer les politiques réglementaires mondiales.

### **Spécialiste de la pédagogie numérique**

Brian Croxall définit la [pédagogie numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) de manière très large comme l'utilisation d'éléments électroniques pour améliorer ou modifier l'expérience d'éducation. Il explique que ces éléments électroniques peuvent aller de l'utilisation d'une présentation PowerPoint à des cours en ligne ouverts à tous (MOOC), en passant par des classes inversées. Il s'agit d'une tentative d'utiliser les technologies de manière réfléchie pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage de plusieurs manières.

Dans le contexte de l'enseignement professionnel et de la formation des adultes, les spécialistes de la pédagogie numérique jouent un rôle important en complétant les méthodes d'enseignement conventionnelles par de nouvelles technologies qui permettent un meilleur accès au matériel pédagogique et favorisent l'apprentissage et l'enseignement interactifs dans des environnements tant physiques que virtuels. Le [rapport du groupe de travail de la Commission européenne sur l'enseignement et la formation professionnels \(EFP\)](#) (lien disponible seulement en anglais) vient corroborer cette définition. Selon le rapport, un spécialiste de la pédagogie numérique est un professionnel qui collabore avec le corps enseignant, le personnel et les étudiants pour mettre à contribution des solutions technologiques dans la réalisation des objectifs d'enseignement et d'apprentissage.

Dans le volet linguistique du secteur, la question de la pédagogie numérique a été soulevée à plusieurs reprises. Les [enseignants, les formateurs et les animateurs](#) (lien disponible seulement en anglais) explorent tous ce que la réalité de l'enseignement en ligne signifie pour eux. À quoi ressemble réellement la nouvelle pédagogie de l'enseignement en ligne à grande échelle? À quoi ressemble un apprentissage actif dans ce nouvel environnement? Comment l'apprentissage en ligne peut-il mener à des expériences d'apprentissage exceptionnelles? Dans sa série [Pockets of Innovations](#) (lien disponible seulement en anglais), Contact Nord présente 220 pratiques prometteuses (compilées de 2011 à 2019 et antérieures à la COVID-19) pour tous les aspects de l'enseignement, de l'apprentissage et de la planification organisationnelle en ligne :

1. Conception, cours et ressources pédagogiques
2. Diversité dans l'apprentissage mixte
3. Accès, participation et flexibilité pour les étudiants
4. Soutien à la réussite des étudiants en ligne
5. Ressources éducatives libres (REL) et cours en ligne ouverts à tous (MOOC)
6. Options pour l'évaluation en ligne

7. Perfectionnement et soutien du corps enseignant
8. Modèles de collaboration
9. Planification organisationnelle de l'apprentissage en ligne

## Perspectives du secteur sur les rôles professionnels nouveaux et émergents dans la prestation des services d'établissement

La pandémie a permis de réfléchir à la capacité individuelle de perfectionnement des compétences et a mis en évidence le potentiel à cet égard. Les répondants ont suggéré qu'il fallait adopter une approche par étapes pour offrir des possibilités de formation numérique afin d'améliorer les connaissances numériques et les compétences professionnelles des intervenants en établissement.

Notre priorité initiale était d'établir la direction que nous allions prendre, puis de mettre en place la formation. La formation a été faite, en fait par la direction, et a ensuite été transmise aux échelons inférieurs. Nous estimions qu'il était important que la gestion dispose des connaissances nécessaires pour soutenir le personnel de première ligne, et non l'inverse. Nous avons donc commencé à cet échelon et nous avons tout terminé en deux semaines. Le processus a donc été très rapide. Nous avons trouvé quelqu'un à l'interne qui avait l'expertise. Cette personne a ensuite été déployée et nous avons organisé des séances de formation pour l'ensemble du service. En fait, cette personne a formé la gestion puis nous avons trouvé quelques champions que nous avons également formés. Enfin, les champions ont aidé le personnel de première ligne comme l'a fait la direction. Et puis nous avons formé le personnel de première ligne. Nous avons donc adopté une approche par étapes pour la formation afin que le personnel à tous les échelons ait des connaissances et puisse accéder à Internet et faire des choses en ligne. Nous avons, dans un premier temps, choisi d'utiliser Zoom. Il a donc été essentiel de s'assurer que les gens connaissent bien l'outil, qu'ils savent comment accéder à Zoom, qu'ils soient à l'affût de certaines difficultés et qu'ils soient capables de résoudre les problèmes. Nous avons besoin qu'ils aient ces connaissances, avant même que nous n'offrions les services à nos clients. Je pense que, même avant tout cela, nous avons dû choisir une plateforme. Quelle est la plus conviviale? Pas seulement pour les clients, mais aussi pour notre propre personnel. Donc quelle est la plus conviviale? Quelle est la plus facile à apprendre? Laquelle peut-on apprendre à utiliser le plus rapidement? Et où pourrions-nous le plus adapter les compétences? Les difficultés pour nous n'étaient pas nécessairement liées à la plateforme. Elles ont découlé plutôt du fait que notre personnel lui-même n'avait pas les compétences de base pour utiliser Word. L'expérience a été une véritable révélation pour nous. (source : technologie, fournisseurs de services, groupe de discussion)

En plus d'un plan de formation descendant assorti de formats variés de formation, un répondant a suggéré que la formation soit intégrée dans une routine et la charge de travail régulière.

Je pense que la formation, la formation continue, doit être intégrée dans les processus habituels de travail. Sinon nous ne serons jamais compétents à 100 %. Je pense qu'il y a toujours de la place pour apprendre, quel que soit le stade d'apprentissage où vous vous trouvez. Je pense que nos formateurs sont à des stades très différents. Je ne pense pas que nous puissions nous contenter d'offrir une formation unique et nous attendre à ce que tout le monde la suive. Nous avons des formateurs qui enseignent à d'autres comment enseigner

en ligne et nous avons d'autres formateurs qui doivent apprendre les bases. Je pense donc que tous ces éléments doivent être permanents, intégrés dans les charges de travail normales et dans les attentes, qu'une certaine partie du temps de travail doit être consacrée au perfectionnement professionnel et qu'il s'agit simplement d'une attente du programme, d'une supposition qui doit être faite de manière permanente. (source : services linguistiques, fournisseurs de services, groupe de discussion)

La plupart des intervenants en établissement des fournisseurs de services ont indiqué avoir suivi diverses formations de perfectionnement professionnel sur la prestation de services hybrides; les intervenants de première ligne en établissement dans les zones rurales ont cependant indiqué que la formation était beaucoup moins accessible. Bien que les intervenants aient pu assister à certains des ateliers en ligne, peu de ces ateliers étaient adaptés aux contraintes géographiques régionales et au contexte d'urgence sociale.

Je pense qu'il faudrait peut-être offrir une formation ou adopter une approche distincte qui prend vraiment en considération certains des défis du monde réel et qui permet d'adapter la formation aux petits centres. Une chose mentionnée par beaucoup de nos partenaires communautaires est que le perfectionnement professionnel avait déjà lieu avant la COVID à Calgary et Edmonton. Il fallait se déplacer et assumer des frais pour avoir accès au perfectionnement professionnel (formation de perfectionnement professionnel). Maintenant, des ressources sont offertes en ligne et le défi actuel est que la formation offerte jusqu'à présent n'est pas adaptée au contexte rural. La formation serait donc plus utile si on l'adaptait aux petits centres et qu'on y abordait des enjeux comme le manque de fiabilité des options de connexion auxquelles les clients ont accès en milieu rural. (source : petits centres, fournisseurs de services, groupe de discussion)

### **Rôle des professionnels du numérique**

Un agent d'intégration des immigrants d'un organisme-cadre de prestation de services qui offre de la formation grâce à laquelle les intervenants de première ligne en établissement peuvent obtenir une attestation de compétences a fait observer que les fonctions des spécialistes du numérique devraient viser principalement l'interaction et la mobilisation des clients dans les espaces virtuels.

Il s'est avéré qu'elle (la mentore numérique) connaissait une grande partie des fonctions de Zoom que l'équipe n'avait jamais utilisées auparavant. Elle a donc créé des salles de discussion où les participants ont travaillé en équipe et elle a montré des vidéos. Et donc à la fin du cours, après trois heures, les gens étaient encore très intéressés, parce qu'ils ne faisaient pas qu'écouter une ou deux personnes parler. Il sera donc important de nous montrer comment utiliser cette technologie et comment utiliser toutes ces différentes fonctionnalités, parce que beaucoup d'entre nous se sont lancés et ont commencé à utiliser la technologie comme ils pouvaient. Ce serait bien d'avoir des gens qui nous servent de mentors et qui appliquent des techniques pour faire participer activement les gens. J'en ai vu des gens décrocher et s'endormir. Nous ne les faisons pas participer activement. (source : groupe de coordination, entrevue)

Au fur et à mesure que les fournisseurs de services améliorent leurs capacités internes, les services de consultants numériques externes ont été retenus pour cerner les besoins du personnel et des

clients. Un fournisseur de services a fait appel à une consultante numérique pour trouver des moyens d'aider le personnel à être plus actif dans les espaces virtuels.

Nous avons engagé une consultante locale. Elle est fantastique. Elle a fait le tour de l'organisme et a fait une mini-évaluation des besoins de chaque équipe. Elle est allée au-delà de notre groupe de travail et a demandé à chaque équipe ce dont elle avait besoin et si nous devions faire de la formation ou du renforcement des capacités. Elle a demandé : quelle forme prendront cette formation ou ces activités? Puis elle a établi trois grandes catégories sur lesquelles elle allait se concentrer. Elle a fait un travail formidable en proposant des choses que nous n'avions pas ou dont je n'avais jamais entendu parler. L'une d'entre elles est qu'il existe un fossé numérique, même entre les membres de notre personnel. Le personnel devait donc être à l'aise ou prêt à utiliser le tableau blanc sur Zoom. Beaucoup de gens ne l'avaient jamais utilisé, parce qu'ils sont réellement intimidés, qu'ils sont nerveux, qu'ils sont résistants au changement ou qu'ils pensaient que le tableau était dans un autre endroit. Nous devons offrir de l'encadrement et de l'aide individuels, sans faire de stigmatisation. Nous avons donc commencé à proposer ces services. Nous n'avons pas encore beaucoup de participants, mais nous proposons d'expliquer comment passer du service en personne à Zoom, et tentons de reproduire à l'écran ce que nous faisons en personne. Ainsi, la semaine prochaine, elle va nous apprendre comment aider les gens à rester motivés, en utilisant les réactions et en faisant régulièrement des sondages et ce genre de choses. C'est vraiment génial. (source : centre de santé communautaire, entrevue)

Nous avons commencé à observer les croisements entre l'administration numérique et la pédagogie.

Il est intéressant d'observer comment dans nombre de programmes, dont certains de très petite envergure, la personne qui s'occupe de la coordination est aussi celle qui enseigne. Vous leur montrez comment ils peuvent utiliser un Google Doc pour gérer les feuilles de temps de leur personnel ou de leurs bénévoles ou autre. Et puis, les responsables de ces programmes se disent : « Oh, mon apprenant pourrait vouloir faire la même chose ». Ils peuvent aussi se rendre compte que lorsque leur apprenant va à l'université, il peut avoir à utiliser une technologie similaire, comme un stockage en nuage pour la présentation de documents. Ainsi, il arrive souvent que quelqu'un qui réfléchit à un élément du point de vue administratif voie une application du côté de l'apprenant. C'est intéressant. (source : organisme d'alphabétisation des adultes, entrevues)

En outre, il peut être crucial d'apporter une expérience vécue au rôle de consultant numérique.

Je suis un nouvel arrivant. Je suis aussi un immigrant. J'ai donc une autre perspective, parce que je vis au Canada depuis 14 ans. Je viens d'un pays sous-développé, et le fait d'être exposé à toutes ces choses m'a fait comprendre que j'avais encore beaucoup à apprendre et à connaître. Et maintenant je me mets à leur place; je fais une distinction entre les besoins et, et le besoin d'en savoir plus et de s'intégrer dans la culture et de connaître les besoins des gens pour essayer d'intégrer la culture et la culture canadienne aussi. Je suppose que cela me donne une perspective différente des autres personnes qui ont une expérience ou des connaissances différentes. (source : centre communautaire, entrevue)

Outre les fonctions explicites et implicites que doivent remplir les spécialistes du numérique, de nombreux participants ont mentionné que l'embauche de spécialistes du numérique ne suffirait pas.

Il est important que les intervenants en établissement apprennent à utiliser des appareils et des plateformes numériques et se préparent à la transformation numérique. Un répondant a indiqué qu'il fallait devenir des enseignants aux adultes dans le monde numérique pour fournir des connaissances et des compétences numériques dans le domaine de la prestation de services hybrides.

C'est un ensemble de compétences supplémentaires. Nous devons maintenant devenir des enseignants aux adultes et montrer aux clients comment faire. Nous devons avoir cette toute nouvelle compétence et ce ne sont pas tous les fournisseurs de services qui ont cet ensemble de compétences pour l'éducation des adultes. Nous avons donc presque attendu de chacun qu'il devienne soudainement un homme ou une femme de la Renaissance et que chacun soit capable de continuer à exercer sa profession, mais aussi à faire toutes ces autres choses. (source : santé des nouveaux arrivants, fournisseur de services, groupe de discussion)

Certains fournisseurs de services ont embauché des spécialistes du numérique, et d'autres ont modifié le rôle de certains employés pour qu'ils deviennent le spécialiste du numérique interne. Une personne interrogée, qui travaillait en tant qu'assistante en communication numérique dans un programme de santé pour les nouveaux arrivants, a expliqué que son rôle consiste à aider les intervenants de première ligne à explorer l'inégalité numérique.

Ce serait formidable que je puisse donner des plans de cours individuels sur la technologie, sur la façon d'utiliser Zoom, sur la façon de résoudre les problèmes techniques sur Zoom, mais je ne suis qu'un membre du personnel. Et il y a aussi le fait que je ne parle que l'anglais, et que la langue maternelle de beaucoup de nos clients n'est pas l'anglais. En ce moment, j'essaie de travailler individuellement avec différents intervenants en établissement pour comprendre quels sont les problèmes les plus fréquents concernant la technologie lorsqu'ils travaillent avec leurs clients. Par ailleurs, une autre stratégie que nous essayons de mettre en place... nous comprenons que certains clients n'ont pas accès à Internet. Nous devons lever cette barrière : comment leur montrer à utiliser la technologie s'ils n'ont pas accès à ladite technologie? Beaucoup de nos clients ont des téléphones. J'essaie donc d'élaborer une feuille de travail qui soit très visuelle et que je peux, ou un agent d'intégration des immigrants peut utiliser pendant un appel téléphonique. Nous pourrions suivre la feuille de travail étape par étape pour résoudre le problème si le client ne peut pas se connecter à Zoom ou si la bande passante Internet n'est pas suffisante pour le faire. (source : santé des nouveaux arrivants, fournisseur de services, groupe de discussion)

Un participant à un programme de services linguistiques a fait observer qu'il fallait également tenir compte de l'utilisation et des préférences numériques des intervenants de première ligne.

Il s'agit donc aussi d'examiner nos compétences, de voir où en sont les gens sur le plan des effectifs, des compétences et des capacités, et d'adapter certaines de nos activités en conséquence. Nous ne voulons pas non plus exercer une pression sur notre personnel pour qu'il apprenne à utiliser Instagram. Nous avons beaucoup d'employés qui ne veulent pas être sur Instagram. Et, c'est correct. Il y a d'autres plateformes avec lesquelles ils sont plus à l'aise. Nous devons donc adapter notre travail en fonction de notre personnel. Nos employés ne doivent pas se sentir pousser à devenir un as de la technologie ou autre. (source : école et bibliothèque, groupe de discussion)

## Rôles professionnels nouveaux et émergents : outils et pratiques

Les responsables de la technologie sont depuis longtemps des acteurs clés qui aident les organismes à naviguer dans les changements technologiques. Toutefois, cette évolution s'est accélérée avec la pandémie qui est venue bouleverser nos méthodes de travail. Comme le souligne IDC dans son [livre blanc](#) : d'ici 2023, 30 % des organismes devront définir un nouveau rôle de leadership technologique combinant les fonctions de directeur de l'information, de directeur de la technologie, de directeur du numérique, de directeur des données et de directeur de l'innovation. Ce nouveau directeur orchestrera la feuille de route numérique basée sur une analyse des cas d'utilisation pour son organisme. Ces postes deviendront chose courante dans le secteur avant longtemps.

## Rôles professionnels nouveaux et émergents : recommandations pertinentes

- Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur – à court terme. Le personnel doit également suivre une formation cohérente et continue, non seulement sur une utilisation efficace de la technologie, mais aussi sur la manière de montrer aux clients comment l'utiliser pour avoir accès aux services.
- Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC – à long terme. Mettre en œuvre des processus d'évaluation, d'apprentissage et de mobilisation des connaissances avec des organismes dont la transformation numérique et la prestation de services hybrides précèdent la COVID, comme l'apprentissage mixte et à distance des langues avant l'arrivée et les efforts numériques actuellement financés par IRCC et d'autres bailleurs de fonds.
- Recommandation 4 : Établir des compétences de base pour le secteur – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 6 : Veiller à ce que les nuances du secteur soient prises en compte. Les petits centres ont des besoins différents de ceux des grands centres urbains. Les petits organismes sans infrastructure technique n'ont pas les mêmes capacités que les grands qui disposent d'équipes techniques et de communication composées de plusieurs personnes. Bien que nous ayons effleuré ces nuances, il faut continuer à les explorer pour que le secteur et IRCC établissent une situation de référence pour les capacités organisationnelles, la fracture numérique parmi les organismes, les régions et les clients, et que le soutien, les interventions et les investissements soient accordés équitablement.

## Données, mesure des résultats et évaluation

### Présentation et analyse des données, de la mesure des résultats et de l'évaluation

Les récits et l'analyse présentés précédemment font ressortir les capacités essentielles de formation et de perfectionnement à la prestation de services hybrides, ainsi que les postes professionnels créés pour répondre aux besoins des programmes existants. Le modèle de prestation de services hybrides comprend les ressources humaines et le perfectionnement, la répartition des services, l'évaluation de la littératie numérique, ainsi que l'établissement de formation et de carrières

professionnelles numériques. L'un des éléments essentiels de la prestation de services hybrides est la manière de mesurer et d'évaluer le rendement et l'efficacité des services.

Les fournisseurs de services travaillent à distance ou en utilisant le numérique depuis mars 2020. Il reste encore à déterminer comme ces organismes évaluent la qualité et les résultats des services numériques. Cette section présente les concepts et pratiques utiles pour mesurer et évaluer les services numériques. Nous pourrions ainsi mieux comprendre quelles stratégies sont les plus utiles et efficaces pour réaliser les missions.

La mesure des résultats n'est pas un terme nouveau pour le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés. Traditionnellement, de nombreux fournisseurs de services ont créé un modèle d'évaluation qui est encore aujourd'hui axé sur le mode de prestation du service plutôt que sur le type de service fourni (source : technologie et sécurité, organisme de services communautaires, entrevue). Les fournisseurs de services ont eu recours à divers outils d'évaluation, tels que les formulaires de commentaires des clients, les groupes de discussion avec les clients et le personnel, et les réunions et échanges non officiels avec le personnel. Cet éventail de pratiques de recherche a permis aux organismes d'analyser les programmes d'aide aux immigrants et aux réfugiés sur la base de données sur le nombre d'admissions, la participation aux activités hybrides et le nombre d'intégrations complètes des clients. Si ces données quantitatives peuvent aider à comparer la qualité du service à celle préalable à la pandémie, il est possible d'en faire plus.

Le dénombrement ou les mesures quantitatives sont faciles à appliquer avec la technologie. Le paysage des services numériques est vaste et riche en données. L'analyse est intégrée à tous les systèmes numériques. Les organismes investissent de plus en plus dans la collecte de données permettant de mesurer les résultats des programmes, d'améliorer les services aux clients, d'analyser leur rendement antérieur et d'adapter leur stratégie. Les données peuvent aider les organismes à répondre aux besoins des collectivités à qui ils offrent des services et à rendre des comptes aux diverses parties prenantes.

Les secteurs et les organismes sont de plus en plus souvent appelés à créer leurs propres normes, pratiques et procédures en matière d'éthique des données. Les organismes doivent disposer des compétences nécessaires pour tirer de l'information utile des données et ainsi exploiter tout le potentiel des données. Pour mesurer les résultats de la prestation de services dans un modèle de services hybrides, il faut appliquer une optique différente de la simple optique quantitative.

L'Association des agences de services aux immigrants de l'Alberta (AASIA) mène actuellement une étude sur les différents systèmes et solutions d'information et de gestion des données utilisés par le secteur. L'AASIA consulte des fournisseurs de plateforme pour comprendre les aspects techniques et les organismes pour recueillir des commentaires anecdotiques. Elle créera ensuite un cadre dans un avenir proche pour guider les organismes qui envisagent d'ajouter, de modifier et de créer des solutions.

Données, mesure des résultats et évaluation : fournisseurs de services

Un coordinateur numérique d'un programme d'emploi a trouvé un système de jumelage qui permet de mieux cibler et de jumeler les clients selon leur expérience professionnelle et leur éducation avec

les employeurs potentiels lors des salons virtuels de l'emploi. Cette solution permet de réaliser des gains d'efficacité ainsi que de créer des expériences de recrutement plus efficaces.

Nous avons dû créer ce qu'on appelle un système de jumelage professionnel. Aucun gouvernement n'avait un tel système qui permet d'évaluer les clients et ceux qui sont prêts à travailler. Nous utilisons les codes de la CNP (Classification nationale des professions) pour jumeler les clients avec les offres d'emploi des employeurs. Nous établissons ainsi des correspondances. Nous pouvons aider les gens à se trouver du travail plus rapidement. De plus, le système est utile lors des salons de l'emploi. Nous avons de nombreux mini-salons de l'emploi dans les différentes régions. Nous invitons seulement les personnes dont le parcours est pertinent pour les employeurs que nous faisons venir. Et ça fonctionne très bien. La technologie nous permet de le faire. Auparavant, il était fastidieux d'essayer de faire ce jumelage. Il faut travailler un peu pour obtenir tous les codes de la CNP. Mais une fois que c'est fait, le reste est beaucoup plus facile. (source : emploi, fournisseur de services, groupe de discussion)

Un participant a souligné le degré d'exhaustivité de la transition des données numériques requis pour examiner les préférences de travail du personnel.

Prenons la gestion du changement pour une simple base de données pour laquelle nous devons passer de dossiers et de notes sur papier à des dossiers numériques. C'est très important. C'était d'autant plus important pendant cette pandémie, parce que l'une des premières choses dont nous avons besoin était de nous assurer que nous avons accès aux dossiers des clients, et que nous étions en mesure de gérer le rythme, et de faire le suivi des activités que nous faisons, et de pouvoir le faire en ligne sans avoir besoin des dossiers papier, et de le faire à distance également. Mais ce fut un long processus. Certains employés préfèrent écrire, prendre des notes puis les taper plus tard, etc. Et je pense qu'encore une fois, la pandémie nous a vraiment poussés à prendre conscience que nous n'avions rien de tout ça, que nous n'avions pas les dossiers et qu'il fallait tout faire en ligne. (source : dirigeants, fournisseur de services, groupe de discussion)

Outre l'administration de la base de données, les répondants ont souligné qu'il fallait établir un lien interne entre les systèmes d'admission et d'orientation. Les clients ne devraient pas avoir à entrer à nouveau dans une demande les renseignements qu'ils ont déjà fournis dans une autre lorsqu'ils reçoivent des services dans une province.

Il faut déterminer les renseignements de base qui pourraient suivre le dossier d'un client pour les services d'établissement et d'intégration pour que le client n'ait pas à les répéter sans cesse chaque fois qu'il passe d'un organisme à l'autre. D'ailleurs, certaines régions y parviennent efficacement. Je sais qu'à Saskatoon, par exemple, un bon lien a été établi entre tous les organismes. Les services dans la province sont beaucoup plus fluides. Mais lorsqu'il s'agit de l'Ontario, chaque fois qu'un client se présente dans un organisme d'établissement ou même dans un service d'établissement, il doit repartir de zéro comme si son dossier n'existait pas nulle part. C'est cet aspect qu'il faut également améliorer. Le nouvel arrivant doit se sentir un peu mieux soutenu. (source : emploi, groupe de discussion)

Plusieurs intervenants de première ligne ont indiqué que les questions d'admission devaient être révisées. Pour accélérer le processus d'admission, ces questions ne devraient pas recueillir des

renseignements inutiles auprès des clients. Chaque question d'admission du système d'admission virtuel devrait avoir sa propre utilité en fonction des objectifs du service du programme.

Je pense que pour le modèle de services hybrides, nous devons changer notre processus d'admission pour nous assurer d'avoir ces renseignements sur les clients, leur littératie numérique ou leur intérêt à participer en ligne ou en personne, car ceux-ci nous aideront à organiser nos pensées et nos programmes. Sinon, on va leur demander s'ils sont intéressés et ils ne le seront peut-être pas ou ils ne seront peut-être pas disponibles. Nous demandons tous le statut familial des clients, mais nous devons faire preuve d'une plus grande cohérence. Les données de base. Nous ne demandons jamais de renseignements tels que « souhaitez-vous faire le travail en ligne ou en personne? » (source : technologie, groupe de discussion)

Un fournisseur de services a adopté un système d'évaluation et de gestion basé sur la recherche pour mesurer les résultats de sa prestation de services dans un modèle de services hybrides.

Certaines des mesures de base restent les mêmes. Il s'agit de la participation, les chiffres, le nombre d'achèvements. Mais je trouve aussi que d'une certaine manière, le fait d'utiliser des services numériques rend les mesures et le retour d'information beaucoup plus faciles. Il ne s'agit donc pas seulement de conversations, mais de choses qui sont consignées, qui peuvent être suivies, de données qui peuvent être compilées et examinées. (source : dirigeant, fournisseur de services, groupe de discussion)

Une dirigeante a également souligné que les données quantitatives et qualitatives recueillies au moyen d'un modèle d'évaluation pourraient aider son organisme à comprendre le taux d'abandon du programme.

Nous savons également où il y a eu des baisses du nombre de clients qui peuvent participer. Et nous posons ces questions très directement par téléphone et lors du processus d'admission. Nous essayons de déterminer le nombre de personnes qui ne peuvent pas participer pour une même raison : elles n'ont pas de service de garde, elles ont des enfants à la maison, elles trouvent cela difficile, elles n'ont pas la technologie nécessaire, etc. Nous cherchons donc des moyens de recueillir des données tant quantitatives que qualitatives. C'est donc un élément très important. (source : dirigeant, fournisseur de services, groupe de discussion)

Dans un organisme de services aux réfugiés, les intervenants en établissement ont conçu trois séries de sondages : un sondage sur l'accueil, un sondage sur l'intégration et un sondage à la fin du processus. Ces trois types de sondages ne visent pas à quantifier les résultats des services, mais à examiner l'incidence de la mesure sur la prestation de services aux clients réfugiés.

Un participant d'un fournisseur de services a parlé d'une approche permettant de recueillir des commentaires sur le service lors d'un appel téléphonique.

La gestion des données a une incidence directe sur l'efficacité des services et les résultats pour les nouveaux arrivants. Les intervenants en établissement dans un programme d'emploi ont parlé des résultats de leurs services lorsqu'ils sont capables de collecter et d'analyser des données.

Nous avons décidé de participer à des salons de l'emploi virtuels pour certaines professions. Cette approche a été un réel succès. Par exemple, nous voulions des gens dans l'éducation de la petite enfance, alors nous avons invité cinq employeurs et 25 à 30 clients. C'était très bien. Les participants sont allés discuter dans des salles et chaque personne a pu se présenter et certaines ont été embauchées après coup. Nous devons penser stratégiquement à comment, par exemple, faire en sorte qu'il y ait moins de monde, moins de gens. Nous devons nous concentrer sur certaines professions ou des demandes précises du marché du travail. Je pense que c'est la meilleure façon de faire. L'approche ne fonctionnera pas pour les salons de l'emploi virtuels, c'est-à-dire les grands salons. (source : emploi, fournisseur de services, groupe de discussion)

Il est également important de noter que de nombreux fournisseurs de services utilisent déjà des approches et des outils de mesure des résultats.

Nous utilisons donc des méthodes de mesure depuis des années pour les réunions virtuelles. Ce n'était donc pas nouveau pour nous de nous asseoir comme ça avec un groupe de personnes. Nous utilisons un système de gestion du rendement sur le Web depuis huit ans. Et donc les gens étaient déjà au niveau des visiteurs à domicile. Nous avons l'habitude d'entrer les données relatives au rendement en ligne toutes les semaines et d'obtenir un retour d'information. (source : communauté multiculturelle, entrevue)

Outre comprendre les compétences numériques du personnel et établir un système de gestion des résultats, il est intéressant de noter qu'un organisme d'aide aux réfugiés a non seulement mesuré les résultats des services par une approche axée sur la mesure, mais a également élargi la notion de diffusion des résultats.

Une chose à laquelle nous avons vraiment dû réfléchir est de savoir comment trouver un équilibre entre l'adoption d'une approche de type enquête pour la mesure de l'incidence et une véritable trame narrative. Il est réellement important de protéger l'identité des nouveaux arrivants dans notre programme. Cette année, nous avons notamment lancé une série de baladodiffusion. Dans ces baladodiffusions, la plupart des nouveaux arrivants qui viennent raconter leur prise de contact avec des bénévoles, l'expérience qu'ils ont vécue et les retombées de cette expérience le font de manière anonyme. De cette façon, nous n'avons pas à diffuser la photo des nouveaux arrivants dans un article de journal ou à les citer avec leur nom. Nous pouvons toutefois recueillir des données qualitatives sur le bon déroulement du programme. (source : organismes de services aux réfugiés, groupe de discussion)

## Données, mesure des résultats et évaluation : outils et pratiques

Outre les approches existantes de mesure des résultats, il est essentiel de noter que de nombreux fournisseurs de services ont créé des méthodes de mesure des résultats personnalisées pour évaluer la qualité de leurs services et adapter leurs pratiques de prestation de services hybrides. Il convient toutefois de faire davantage pour la gestion des données de base dans le secteur.

## Modèles et évaluations de la maturité des données

Le modèle de maturité de la gestion des données aide les organismes à évaluer les pratiques et la maturité des données par rapport aux pratiques prometteuses bien établies, à repérer les lacunes et à améliorer la gestion des données. Il existe un [certain nombre de modèles différents et concurrents](#) (lien disponible seulement en anglais). Tous offrent un cadre de pratiques de gestion des données selon des catégories clés pour aider les organismes à évaluer leurs capacités de gestion des données. Bien que les avantages de l'application d'un modèle de maturité pour la gestion des données soient manifestes pour le secteur des services aux immigrants, nous ne sommes pas en mesure, en raison de contraintes de temps et de ressources, de procéder à un examen approfondi et de formuler des recommandations.

## Évaluation de la prestation de services numériques et hybrides

Le secteur de l'établissement peut utiliser ces ressources pour acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour exploiter les différents types d'outils et de processus numériques actuels en vue d'améliorer les méthodes de travail du personnel, tout en soutenant la mission consistant à fournir des services de qualité.

- [Le cadre de maturité des données de DataKind et Data Orchard](#) (lien disponible seulement en anglais) est un outil d'auto-évaluation qui aide les organismes caritatifs à mieux comprendre les difficultés liées à l'intégration des données dans leurs activités et à les atténuer. Le cadre présente les cinq étapes de progression de la maturité des données pour les organismes, soit ignorance, démarrage, apprentissage, développement et maîtrise pour chacun des sept grands thèmes : données, outils, leadership, compétences, culture, utilisations et analyse.
- La [fiche d'évaluation numérique pour les clients à but non lucratif de Microsoft](#) (lien disponible seulement en anglais) sert à évaluer l'utilisation de la technologie par un organisme et son approche pour des sujets importants tels que la confidentialité et la sécurité.
- [Vitus Research and Evaluation](#) (lien disponible seulement en anglais) (2021) a créé un outil permettant aux fournisseurs de services de mieux comprendre les conséquences de la COVID-19 sur la vie de leurs clients. Dans un autre rapport *Measuring Your Impact During COVID-19: Seven Practical Considerations for Virtual & Hybrid Programs*, Vitus présente des stratégies et des aspects pratiques à prendre en considération pour la mise en œuvre d'un programme mixte mobile, virtuel et/ou hybride. Le guide vise à susciter le passage à l'action et la réflexion concernant la conception et le développement de services numériques, y compris la planification et les pièges potentiels qui sont inévitables lors de l'exploitation de programmes à grande échelle ainsi que la complexité.
- L'[Homewood Research Institute](#) (lien disponible seulement en anglais) (2020) propose une ligne directrice permettant d'évaluer l'efficacité des applications mobiles pour les services de santé mentale pour les jeunes. 30 critères sont utilisés pour évaluer l'efficacité. Le rapport souligne l'importance d'adopter une approche de conception centrée sur l'humain, de mettre à contribution les jeunes dès le début pour comprendre si les objectifs de conception et le plan d'interaction sont appropriés. Il est nécessaire de procéder à une évaluation continue du développement pour s'assurer que les caractéristiques ajoutées et les modifications sont évaluées de manière appropriée.

- Le Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des ados et Santé mentale pour enfants Ontario ont publié [Évaluation et amélioration des services de santé mentale en ligne; cadre directeur pour l'évaluation des services de santé mentale en ligne](#). Dans le guide, l'évaluation des services est divisée en quatre catégories : les facteurs relatifs au client, les facteurs relatifs aux fournisseurs de services, les facteurs organisationnels et les autres facteurs contextuels. On y trouve également une Liste de contrôle pour l'évaluation des services de santé mentale en ligne. Cette liste de contrôle résume les domaines suggérés, tels que l'évaluation et l'amélioration des résultats généraux des services, la participation et la satisfaction des clients, les compétences du personnel en matière de prestation de soins virtuels.
- Dans [Outils numériques en santé mentale : Ressources pour soutenir l'adoption clinique](#) (2020), le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH) présente des questions clés et des sujets de préoccupation auxquels nous devrions réfléchir lorsque nous fournissons un soutien en matière de santé mentale au moyen d'outils numériques. Parmi ces sujets, citons les interventions informatisées, les dispositifs informatiques et de surveillance portables, la télémédecine et la télésanté. Le rapport présente également des ressources utiles en provenance du Canada, du Royaume-Uni, des États-Unis, de l'Australie et de la Hongrie sur les paramètres d'évaluation des applications, les lignes directrices et les cadres d'évaluation des applications, les ressources de mise en œuvre, les ressources pour améliorer la communication et les ressources pour les clients.
- La [Trousse d'outils pour l'adoption de services de cybersanté mentale](#) de la Commission de la santé mentale du Canada (2018) comprend un ensemble de stratégies pour planifier et mettre en œuvre efficacement l'avancement de la santé mentale en ligne dans la pratique clinique. Cinq modules sont présentés dans la Trousse : explorer l'univers de la cybersanté mentale; feuille de route pour le lancement d'outils de cybersanté mentale; développer ses compétences numériques; amener les patients à utiliser la cybersanté mentale; et leadership pour l'innovation en cybersanté mentale. Ces cinq modules sont à la base d'un mécanisme complexe et itératif plutôt que linéaire. Chaque module présente des renseignements de base, des modèles de planification et de rétroaction, des auto-évaluations, des études de cas succinctes et des liens vers d'autres outils.
- Dans son [Evidence brief: Virtual and remote mental health care for older adults](#) (lien disponible seulement en anglais), le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH) explore les répercussions des différentes technologies virtuelles et à distance, propose quelques facteurs à prendre en considération dans la prise de décision concernant les facteurs habilitants et les obstacles à l'utilisation des technologies, et l'adaptation des interventions pour les personnes âgées, comme l'adaptation des technologies en ligne, des téléphones intelligents/applications ou des jeux vidéo, et des vidéoconférences ou téléconférences en fonction des besoins des personnes âgées.
- [Finding Digital Mental Health Tools during the Pandemic](#) (lien disponible seulement en anglais) (2020) du Centre de toxicomanie et de santé mentale présente des pistes de réflexion pour l'évaluation des outils de santé en ligne. Voici quelques questions à se poser : L'outil fonctionne-t-il? D'où vient-il/quelle direction prend-il? Les risques sont-ils gérés et traités? À quoi et à qui s'adresse-t-il? Comment peut-on y avoir accès? Le webinaire met également en évidence les moyens d'optimiser l'efficacité du service numérique grâce à des cycles de tests collaboratifs et itératifs. On y souligne que les clients ont besoin d'aide pour reconnaître et choisir les interventions numériques qui répondent le mieux à leurs besoins, ainsi que pour décider quand et comment les utiliser. Les fournisseurs de services doivent

donc être mieux outillés et informés sur les outils numériques et les modèles de prestation de services.

- Le [Data Playbook de la FICR](#) (lien disponible seulement en anglais) est un livre de recettes ou d'exercices comprenant des exemples, des pratiques prometteuses, des modes d'emploi, des plans de séances, du matériel de formation, des matrices, des scénarios et des ressources. La boîte à outils fournit des ressources aux Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour l'acquisition de connaissances en matière de données, y compris l'utilisation responsable des données et leur protection. Le contenu se veut visuel, modifiable, collaboratif, utile et informatif. Il y a neuf modules. Chacun d'entre eux comporte une recette qui montre les ingrédients à utiliser en fonction des étapes suggérées pour atteindre un objectif d'apprentissage.

Le Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des ados et Santé mentale pour enfants Ontario ont publié [Évaluation et amélioration des services de santé mentale en ligne; cadre directeur pour l'évaluation des services de santé mentale en ligne](#). Ils ont également organisé des webinaires utiles :

- Le webinaire [Evaluation of virtual care in response to COVID-19](#) (lien disponible seulement en anglais) porte sur une évaluation des soins virtuels à l'échelle de la province, menée d'avril à septembre 2020. Tout au long du webinaire, les experts ont discuté de ce qui fonctionnait bien, de ce qui ne fonctionnait pas et de la manière dont les organismes et les fournisseurs de services peuvent améliorer les services virtuels dans l'avenir.
- Le webinaire [Three approaches to ongoing monitoring and evaluation](#) (lien disponible seulement en anglais) présente des experts qui parlent de trois approches différentes pour le suivi et l'évaluation continus des soins virtuels en santé mentale des enfants et des adolescents. La discussion porte notamment sur une évaluation du développement et deux évaluations à méthode mixte portant sur les perceptions des clients et des soignants, dans un cas, et sur les enquêtes auprès des clients et du personnel, dans l'autre.

## **Évaluer et communiquer les données : littératie, maîtrise et pleine conscience**

Tout modèle ou approche de maturité de la gestion des données repose sur la connaissance et les compétences en matière de données. Statistique Canada a créé un [cadre de compétences en littératie des données](#) qui « donne un aperçu des définitions et des cadres de compétence de la littératie des données, ainsi que des outils d'évaluation utilisés pour la mesurer. Tout cela est fondé sur la littérature existante et les pratiques actuelles dans le monde. La littératie des données ou la capacité de tirer des renseignements utiles des données est un concept relativement nouveau. Cependant, on la reconnaît de plus en plus comme un ensemble de compétences essentielles à l'ère de l'information. Les approches existantes à l'égard de la mesure de la littératie des données (des outils d'auto-évaluation aux mesures objectives et des évaluations individuelles aux évaluations organisationnelles) sont analysées dans le présent rapport afin d'orienter l'élaboration d'un outil d'évaluation pour la littératie des données au sein de la fonction publique canadienne. »

La [Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale](#) (2019) a été publiée par le gouvernement du Canada. Les recommandations formulées s'articulent autour de quatre thèmes, à savoir le renforcement de la gouvernance, l'amélioration de la littératie et des connaissances en matière de données, l'adoption d'une infrastructure et de lois habilitantes, et un traitement plus ciblé des données en tant qu'actif précieux.

De plus, l'Académie du numérique de l'École de la fonction publique du Canada offre d'[autres ressources](#) pour l'acquisition de compétences liées aux données afin de favoriser une main-d'œuvre compétente à cet égard.

La pleine conscience en matière de données peut être définie comme une conscience active des données. Le concept a été mis en avant par Ümit Mustafa Kiziltan, directeur des données à IRCC, lors de la [conférence sur les données 2021](#) (lien disponible seulement en anglais). Selon Kiziltan, la pleine conscience en matière de données comporte trois dimensions : la conscience du potentiel des données; la conscience de l'influence des fournisseurs de services sur les données; la conscience des limites des données. La première dimension nécessite de reconnaître que les données sont un facteur clé de l'amélioration des processus de travail, tandis que la seconde dimension concerne les dommages potentiels qui pourraient être causés par les données. Enfin, le dernier principe consiste à prendre conscience des limites des données, ce qui nécessite un regard critique sur le pouvoir exploratoire des données. Il faut plutôt exploiter les données en gardant en tête ce qui présente une valeur publique.

Nous reconnaissons qu'une approche des données fondée sur la valeur est essentielle et devrait être examinée de façon plus approfondie par le secteur. Cette approche devrait également comprendre l'examen de cadres potentiels de partage de données dans l'ensemble du secteur et du gouvernement qui permettraient aux organismes de mieux évaluer les services.

Dans son [rapport 2019](#) (lien disponible seulement en anglais), Powered by Data, une coalition d'organismes de la société civile qui a élaboré un programme canadien d'action sur les données administratives ayant une incidence sociale, présente quatre cas d'utilisation potentielle des données administratives dans le secteur social : l'évaluation des résultats, la recherche et la défense des intérêts, la planification des programmes fondée sur les données et la prestation intégrée des services. Le rapport souligne l'importance d'un échange efficace des données dépassant les frontières traditionnelles au sein des organismes à but non lucratif et également entre les organismes à but non lucratif et le gouvernement en vue d'une utilisation efficace des données pour la réalisation des objectifs susmentionnés. Comme l'illustre le rapport dans l'un des cas d'utilisation, un organisme fournissant des services de santé aux réfugiés et aux immigrants peut accéder aux données de l'Assurance-santé, regroupées par zones desservies. Si un organisme sait combien de réfugiés, de nouveaux immigrants et de résidents de l'Ontario de retour dans une zone desservie donnée ont fait une demande d'Assurance-santé ou sont sur la liste d'attente de trois mois, il pourra prévoir le nombre de personnes qu'il devra servir.

Dans le cadre d'une initiative semblable, l'Alberta Nonprofit Data Strategy, une initiative de collaboration à l'échelle du secteur visant à créer un secteur sans but lucratif axé sur le savoir, a [présenté une vision de l'utilisation des données](#) (lien disponible seulement en anglais) dans le secteur social. La mission de la stratégie comprenait également la mise sur pied d'un groupe de travail sur les nouveaux arrivants, qui a examiné les initiatives actuelles en matière de données dans le secteur des immigrants et des réfugiés, et plus largement dans le secteur sans but lucratif en Alberta, afin d'étayer les leçons retenues et d'évaluer les lacunes. Selon le rapport, les fournisseurs de services estiment que la capacité organisationnelle en matière de données correspond à la capacité et l'expertise nécessaire pour collecter, utiliser et communiquer les données de manière stratégique et appropriée. Les organismes ont mentionné les indicateurs suivants comme composantes de la capacité en matière de données : connaissance des données disponibles; accès

aux technologies et aux infrastructures appropriées; adoption par les individus, les organismes et le secteur; et du personnel, du temps et du financement consacrés au travail intentionnel avec les données. Les recommandations des organismes concernant les pratiques efficaces d'échange des données font écho aux préoccupations et suggestions générales recensées dans notre analyse documentaire : créer une culture d'échange des données qui soit significative et efficace, plutôt que bureaucratique; améliorer les compétences du personnel en matière de données et de technologie; réduire la confusion quant aux données qui peuvent être communiquées; travailler collectivement et plus étroitement avec les bailleurs de fonds pour définir l'objectif, la raison d'être et le processus de production de rapports et de collecte des données; et s'assurer que la confiance est intégrée dans les activités d'échange des données.

S'il est crucial de gérer, d'utiliser et d'échanger les données, il est tout aussi important d'en faire un usage éthique et sûr. [L'innovation responsable au Canada et ailleurs: Comprendre et améliorer les impacts sociaux de la technologie](#) (2021) est un guide exhaustif destiné à aider le grand public et les secteurs privé et public dans leur prise de décision concernant l'utilisation éthique et sûre des technologies. On y trouve des éléments communs à prendre en considération, des défis, des cadres et des pratiques prometteuses pour améliorer l'incidence sociale de la technologie de divers points de vue.

L'Open Data Institute (2019) a publié le [Data Ethics Canvas](#) (lien disponible seulement en anglais). Il s'agit d'un cadre de haut niveau pour la détermination et l'évaluation des aspects éthiques de toute activité liée aux données au sein des organismes qui traitent les renseignements personnels des clients.

Dans son rapport récent [Ethics by Design: An organizational approach to responsible use of technology](#) (lien disponible seulement en anglais) (2020), le Forum économique mondial présente des idées clés pour façonner les décisions organisationnelles afin d'encourager un comportement éthique plus rigoureux et plus systématique. Plutôt que de mettre l'accent sur le caractère personnel des employés, le rapport propose une approche portant sur les contextes qui peuvent amener des personnes ordinaires à adopter des comportements plus éthiques, comme la culture organisationnelle. L'étude porte sur les mesures et les directives de conception opérationnelle qui se sont révélées plus efficaces que les méthodes traditionnelles, notamment la formation sur la conformité et les mesures financières incitatives.

Si la compréhension générale de l'utilisation éthique et sûre des données est précieuse, notre étude indique que les secteurs et les organismes sont de plus en plus incités à créer leurs propres normes, pratiques et procédures en matière d'éthique des données.

Les [Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector](#) (lien disponible seulement en anglais) de l'OCDE (2021) soulignent l'importance de l'éthique des données dans le secteur public ainsi que ses incidences pratiques. On y présente dix pratiques prometteuses que les fonctionnaires doivent suivre pour mettre en œuvre l'éthique des données dans les programmes et services gouvernementaux numériques.

[Databilities](#) (lien disponible seulement en anglais) est un cadre de compétences en matière de maîtrise des données fondé sur des données probantes. Il sert à comprendre la culture des données des organismes.

Des chercheurs de l'Université Dalhousie [ont défini la littératie relative aux données](#) (lien disponible seulement en anglais) comme la capacité à collecter, gérer, évaluer et appliquer des données de manière critique. [Un autre organisme la définit](#) (lien disponible seulement en anglais) comme une compétence qui permet aux travailleurs à tous les échelons de poser les bonnes questions aux données et aux machines, de construire des connaissances, de prendre des décisions et d'en communiquer la signification aux autres.

La façon d'évaluer et de mesurer les compétences en matière de données dans les organismes est un sujet clé. Le [Global Data Literacy Benchmark](#) (lien disponible seulement en anglais) (2020) a été utilisé pour comprendre la maîtrise des données dans les organismes de service public en Australie, au Canada, en Inde, au Royaume-Uni et aux États-Unis. D'ailleurs, Statistique Canada considère cette ressource comme [l'outil d'évaluation le plus complet de la littératie des données d'une personne](#). Le cadre porte sur trois domaines : la lecture, l'écriture et la compréhension. Pour chaque niveau de compétence du cadre, il existe jusqu'à six niveaux de maîtrise. En fonction du niveau de maîtrise, le cadre comporte trois cohortes d'employés : les curieux, les confiants et les coachs (compétences faibles à avancées en matière de données). L'étude a révélé que les organismes devraient renforcer les compétences des coachs afin que ces derniers puissent atteindre un plus grand nombre de curieux et devenir une partie active de la campagne de maîtrise des données de l'organisme. Les confiants doivent être soutenus et encouragés à se dépasser en vue de devenir de futurs coachs, tandis que les personnes curieuses doivent être encouragées à mettre en application les concepts de maîtrise des données et saisir les possibilités pour apprendre et demander conseil à leurs collègues.

Bien qu'ils connaissent bien les aspects relatifs aux personnes, aux processus et à la technologie du changement organisationnel, la plupart des cadres et des professionnels ne [parlent pas couramment le langage des données](#) (lien disponible seulement en anglais); une nouvelle capacité cruciale dans la société numérique.

#### Données, mesure des résultats et évaluation : recommandations pertinentes

- Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes – à court terme. Le secteur devrait passer en revue les modèles de maturité numérique, les modèles de maturité des données, les modèles d'inclusion numérique et les modèles de littératie numérique existants du secteur des organismes à but non lucratif et des autres secteurs afin d'en sélectionner et de les adapter au secteur.
- Recommandation 4 : Établir les niveaux de compétences de base pour le secteur – à moyen terme. Explorer les modèles de transformation numérique, de maturité numérique et de maturité des données, de prestation de services hybrides dans d'autres organismes à but non lucratif et dans le secteur privé afin de mettre à contribution la meilleure expertise et la plus pertinente dans le secteur.
- Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC – à long terme. Évaluer, intégrer et établir des modèles de maturité numérique et de maturité des données dans la planification, le financement et les activités des programmes des fournisseurs de services, y compris l'évaluation active, l'apprentissage et la mobilisation des connaissances en matière de prestation de services numériques et hybrides actuelle dans le secteur. Il faut porter attention en particulier aux processus d'évaluation, d'apprentissage et de mobilisation des connaissances des organismes dont la transformation

numérique et la prestation de services hybrides précèdent la COVID, comme l'apprentissage des langues avant l'arrivée, mixte et à distance, et les efforts numériques actuellement financés par IRCC et d'autres bailleurs de fonds.

## Pratiques et modèles prometteurs dans d'autres secteurs

### Présentation et analyse des pratiques et modèles prometteurs dans d'autres secteurs

Les répondants et la littérature indiquent clairement que le secteur doit non seulement établir ses propres pratiques innovantes et émergentes prometteuses, mais aussi apprendre des idées, des projets et des approches d'autres secteurs. La détermination des pratiques prometteuses et des processus par lesquels celles-ci pourraient devenir la nouvelle norme pour la prestation de services constitue un enjeu courant. Au sein d'IRCC, le mécanisme de financement de l'amélioration de la prestation de services (APS) représente un vecteur de changement et d'innovation. Le Ministère peut interroger et analyser plus activement les preuves issues de son financement novateur de l'APS en vue de mettre sur pied la base de données probantes nécessaire pour faire avancer le débat sur l'innovation à l'interne. Il devrait également appliquer cette approche à tous les projets qu'il finance afin d'en tirer des enseignements et de mobiliser les connaissances tant à l'interne que dans l'ensemble du secteur.

Cette section explore les pratiques et modèles prometteurs en dehors du secteur des services aux immigrants et met l'accent sur l'innovation et les solutions que d'autres secteurs ont mis en œuvre pour améliorer les services dans les organismes, ainsi que sur les incidences de celles-ci. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'évolution des pratiques en matière de soins virtuels dans le domaine de la santé.

### Perspectives sectorielles sur les pratiques et modèles prometteurs dans d'autres secteurs

Un centre de santé communautaire situé dans l'Est du Canada a mis en place des méthodes d'interprétation vidéo dans ses services de consultation. Cette solution a été créée pour mieux traduire aux conseillers le sens du discours des clients avec l'aide d'un interprète. Au cours des consultations par téléphone, les interprètes ne pouvaient pas voir le visage des clients ni leur langage corporel ou leurs gestes. Dans ce contexte, la consultation par vidéo se révélerait cruciale pour améliorer la précision du langage dans les échanges entre les clients et les conseillers.

Nous avons dû transformer les services en mode virtuel, bien que nous ayons à l'origine la capacité d'assurer le service par téléphone. Il nous a fallu introduire la vidéo en plus. En raison des barrières linguistiques, les interprètes seraient souvent en mesure de traduire la description que fait un client s'il était possible de voir une personne qui dirait, par exemple, « J'ai une énorme entaille à la tête, que dois-je faire? » Nous avons donc dû trouver un moyen d'intégrer l'interprétation vidéo à nos séances... et nous nous sommes associés à un autre organisme de Toronto, un autre centre de santé communautaire, pour pouvoir offrir ce soutien. Nous sommes en train de réfléchir à une façon de procéder à l'interne par nous-mêmes, mais la capacité est inhérente. Le soutien vient donc d'un partenaire situé à Toronto. (source : centre de santé communautaire, entrevue)

En outre, ce centre de santé communautaire a utilisé un modèle de programmation virtuelle comme trousse d'outils. Ce guide a été créé par une entreprise canadienne et a été adapté par le centre à son travail et à ses pratiques au quotidien.

Nous avons en outre découvert récemment une entreprise qui a créé un guide complet de programmation virtuelle, une sorte de trousse d'outils, et nous en sommes très heureux. En fait, nous allons créer quelque chose de très similaire dans le cadre de la réalisation de l'un de nos projets. Nous utiliserons cette trousse d'outils comme base, puis nous l'adapterons à nos activités. Ainsi, à la fin, nous disposerons d'un outil qui regroupera tous les éléments nécessaires. Mais je pense que cette entreprise était en avance sur ce point. Et j'étais vraiment heureux que quelqu'un m'ait envoyé ce lien, nous permettant ainsi d'établir le contact, parce que nous pouvons voir l'intégralité de ce que nous avons tous essayé de réaliser par petits bouts. Cette entreprise y est arrivée et a créé quelque chose de génial. (source : centre de santé communautaire, entrevue)

Ce participant aborde également la manière dont ce guide de programmation a été utilisé pour résoudre les problèmes d'inégalité numérique dans différentes collectivités.

Lorsque j'ai commencé à parler à d'autres groupes, j'ai entendu l'expression « équité numérique » qui représente plutôt un concept de sensibilisation. Et nous avons donc stratégiquement décidé à l'interne d'utiliser cette expression, parce qu'il s'agit vraiment d'un nouvel obstacle aux déterminants sociaux de la santé, et tout notre modèle de soins se fonde sur ce concept. C'est un élément de plus dont nous avons besoin pour commencer à militer en faveur des droits de la personne. Dans ce contexte actuel, si vous êtes une personne âgée qui ne possède pas une connexion Internet, vous ne pouvez consulter votre médecin ni acheter ou commander des produits d'épicerie. Vous faites face à un obstacle inéquitable qui doit être éliminé. Nous allons élargir l'offre de services sur le plan individuel. Mais il est ridicule qu'il nous faille acheter des tablettes et essayer d'acheter des forfaits Internet pour des gens. Telle est la situation, mais ce ne devrait pas être ainsi. (source : centre de santé communautaire, entrevue)

Modèles prometteurs dans d'autres secteurs : outils et pratiques

### **Soins virtuels**

Le modèle de soins virtuels est un système émergent qui vise à trouver la meilleure solution pour répondre aux besoins tant des clients que des intervenants.

On peut définir les soins virtuels comme toute interaction entre les patients et/ou les membres de leur cercle de soins, qui se produisent à distance au moyen de diverses technologies de communication ou d'information et qui visent à faciliter ou à maximiser l'efficacité et la qualité des soins aux patients ([Shaw et coll., 2018](#) (lien disponible seulement en anglais)). Cette percée offre des possibilités importantes non seulement pour moderniser la prestation des soins par des services interactifs, mais aussi pour donner un meilleur accès aux soins aux personnes vivant dans des zones rurales et éloignées où il n'est pas toujours possible de consulter un médecin. Un récent rapport du Groupe de travail sur les soins virtuels (GTSV) souligne que le Canada a été l'un des premiers pays à faire progresser les soins virtuels grâce aux travaux du D<sup>r</sup> Maxwell House de l'Université Memorial

de Terre-Neuve. Ce dernier a utilisé la technologie téléphonique pour offrir des consultations virtuelles dans les régions éloignées de la province durant les années 1970 ([Affleck et coll., 2020](#)).

L'intérêt pour les soins virtuels est également très présent parmi les Canadiens. Selon de récents sondages réalisés par Inforoute Santé du Canada (ISC), 80 % des Canadiens souhaitent avoir accès à leur dossier médical ainsi qu'à d'autres options de santé numérique, notamment la prise de rendez-vous et les consultations électroniques. De plus, 96 % des Canadiens jugent important que le réseau de la santé utilise les outils et les fonctions de la santé numérique ([Inforoute Santé du Canada, 2020](#)). Selon notre analyse, plusieurs questions soulevées par le secteur de l'établissement au sujet de la prestation de services numériques semblent partagées par les intervenants en soins virtuels. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné, l'intérêt des Canadiens pour les soins virtuels a validé notre besoin d'explorer ce domaine pour des procédures particulières.

Un [conseiller en santé numérique suggère](#) (lien disponible seulement en anglais) que l'approche de prestation de services hybrides, qui n'en est encore qu'à ses débuts, pourrait offrir le meilleur des deux mondes, mais elle doit être abordée de manière stratégique.

La télésanté n'est pas une technologie, ni un service autonome, mais plutôt un outil clinique. Cet outil est mis à la disposition des cliniciens pour la fourniture de soins, tout comme la prescription de médicaments ou l'orientation des patients vers une thérapie physique sont des outils cliniques utilisés pour faciliter le rétablissement rapide et durable des patients.

La télésanté peut parfois être un outil approprié efficace, et parfois non. Il ne s'agit ni d'une panacée ni d'une technologie moderne qu'il faut bannir. La télésanté ne disparaîtra pas du simple fait qu'on l'évite. Nous avons plutôt besoin d'une stratégie qui guide l'utilisation efficace de la télésanté lorsqu'elle est indiquée, tout en laissant une place et en accordant un soutien à la prestation traditionnelle de soins en personne.

Le [Virtual Care Resource Guide](#) (lien disponible seulement en anglais) (Guide de ressources sur les soins virtuels, en anglais) d'Enfants avenir Ontario est un document destiné à aider les organismes à évaluer les options pour la prestation de soins virtuels et à mettre en œuvre des services en la matière. Il propose des renseignements, des modèles et des ressources adaptés, le tout regroupé par thèmes pertinents :

- Préparation à la prestation de soins virtuels
- Acquisition d'une solution
- Mise en œuvre des soins virtuels
- Listes de contrôle pour la mise en œuvre (comme le Cadre de gestion des risques des organismes de prestation de soins virtuels, Sélection de votre application de soins virtuels, Exigences réglementaires relatives aux soins virtuels, Cadre de politique de confidentialité et de sécurité des soins virtuels, Liste de contrôle de la confidentialité et de la sécurité, Modèle d'évaluation, et plus encore.)

La Fondation des maladies du cœur du Canada (2020) a publié une [Trousse d'outils pour la mise en œuvre des soins de santé virtuels \(télé-AVC\)](#) qui comprend une feuille de route complète et des aide-mémoire détaillés pour des séances efficaces et efficaces de soins de santé virtuels, tant pour les cliniciens que pour les bénéficiaires des services.

Il importe de reconnaître que l'intégration du numérique dans les processus de soins nécessite de jouer le tout pour le tout. La philosophie des [solutions numériques pour la santé par conception du ministère de la Santé de l'Ontario](#), une approche de conception de politiques et de programmes de santé qui intègre une pensée numérique dans le travail quotidien des décideurs et des planificateurs, peut être une manifestation de cette pensée. Dans ce contexte, il faudrait que les professionnels de la santé déterminent comment ils pourraient appliquer le numérique dans tous les processus et procédures de soins, et qu'ils réfléchissent à la manière d'atteindre leurs objectifs en utilisant les nouvelles technologies.

Dans un [mémoire complet sur les soins virtuels au Canada](#) (lien disponible seulement en anglais), les auteurs proposent 10 mesures pratiques, dont des suggestions comme l'intégration des pratiques de santé numérique (c.-à-d. le renouvellement électronique des ordonnances et la prise de rendez-vous en ligne) dans les ententes de responsabilité des centres de soins primaires.

#### Modèles prometteurs dans d'autres secteurs : recommandations pertinentes

- Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes – à court terme. Le secteur devrait passer en revue les modèles de maturité numérique, les modèles de maturité des données, les modèles d'inclusion numérique et les modèles de littératie numérique existants du secteur des organismes à but non lucratif et des autres secteurs afin d'en sélectionner et de les adapter au secteur.
- Recommandation 5 : Mettre en place une approche nationale de renforcement des capacités du secteur – toutes les sous-recommandations.

## Recommandations sur les niveaux de référence et les technologies

Il existe de nombreux exemples d'organismes qui utilisent des technologies de type portail pour fournir des services numériques. En particulier, les fournisseurs de services avant l'arrivée et les fournisseurs de services linguistiques utilisent un regroupement de technologies et de portails en ligne dans le cadre de leurs activités. Dans de nombreux autres cas, les organismes fournissent des services en utilisant une combinaison de technologies. Un ensemble d'outils asynchrones (pas en temps réel), comme le courrier électronique, la messagerie numérique, le textage, les robots conversationnels, les enquêtes en ligne, les cours en ligne, les vidéocaptures d'écran, les enregistrements vidéo et le partage de documents, est combiné à des outils de prestation de services synchrones (en temps réel), comme le téléphone, Zoom, Microsoft Teams ou d'autres plateformes vidéo pour des interactions individuelles ou de groupe, des webinaires, des diffusions en direct, des tableaux blancs en temps réel ou d'autres technologies de collaboration.

Les organismes peuvent opter pour le recours aux technologies qu'ils utilisent déjà, qu'ils préfèrent ou dans lesquelles ils ont déjà investi. Ce choix est plus facile pour les organismes de plus grande envergure ou pour ceux dont la transition vers la technologie est antérieure à la COVID-19. La capacité est déjà en place, car ils ont fait les investissements nécessaires. Pourtant, nos résultats suggèrent qu'aucun organisme n'a atteint une maturité numérique optimale dans la prestation de services. Il reste encore beaucoup à apprendre. Il importe également que le secteur et IRCC déterminent comment ils pourraient collaborer à l'aide de systèmes interopérables. Il leur sera

nécessaire d'obtenir des conseils sur les choix de systèmes et de technologies pour garantir que les investissements orientent le secteur vers la collaboration et les normes techniques, et non vers des systèmes autonomes.

Certains fournisseurs de services ont commencé à mettre en place des protocoles et des directives concernant les réseaux sociaux, la messagerie instantanée numérique et d'autres technologies en usage dans la prestation de services. La plupart de ces protocoles et directives ne sont pas officiellement diffusés ou saisis au sein du secteur ou d'IRCC, et devraient être colligés, de même que les documents utiles d'autres secteurs, afin d'être communiqués à l'ensemble du secteur avec une série de normes de base auxquelles les organismes du secteur devraient adhérer.

Il importe de tirer des leçons de l'expérience des organismes avancés dans le continuum de la maturité numérique. IRCC et le secteur doivent évaluer leurs capacités de base et les éléments auxquels ils ont eu recours pour parvenir à ce stade, et les communiquer. Cette évaluation devrait viser à établir des capacités de base pour tous les organismes d'établissement qui bénéficient d'un financement. Les organismes de plus petite envergure ou ceux dont le passage au numérique durant la pandémie est plus récent et qui peuvent encore avoir des difficultés à bien des égards en profiteront le plus. Mais le secteur dans son ensemble et les nouveaux arrivants en profiteront également. Plus tôt ces bases seront établies, mieux ce sera pour les organismes qui ont engagé des coûts dans le développement et pour ceux qui n'ont pas été en mesure de le faire.

Il est essentiel d'évaluer les décisions que les organismes plus matures sur le plan numérique ont prises, ainsi que les modalités de mesure des choix technologiques qu'ils ont faits et les résultats de ces choix. Le secteur peut bénéficier d'orientations de base pour déterminer comment aller de l'avant pour choisir les systèmes, former leur personnel, obtenir du soutien pour leurs plans, etc. Il existe un continuum de possibilités et de choix que les organismes pourraient faire s'ils envisagent la mise en place d'un modèle de prestation de services hybrides. Le secteur pourrait également réaliser des économies d'échelle potentielles au chapitre de l'approvisionnement. Par exemple, si un outil comme Zoom est déterminé comme étant le choix technologique de base pour la vidéoconférence, un organisme centralisé comme IRCC, des groupes de coordination provinciaux ou d'autres organismes pourraient négocier des achats groupés. Cette façon de procéder permettrait de réduire le coût unitaire pour ces organismes, de normaliser l'utilisation, de mobiliser les connaissances sur des pratiques prometteuses, d'établir des communautés de pratique autour de la facilitation en ligne, ainsi que de déterminer des critères en matière d'embauche ou des stratégies communes d'intégration de la technologie. Il faut se concentrer sur le soutien à offrir aux organismes afin qu'ils soient en mesure non seulement de choisir judicieusement les outils technologiques qui leur conviennent, mais aussi de les maintenir et de les développer au fil du temps.

Dans un modèle de prestation de services hybrides comprenant des capacités et des compétences de base, chaque intervenant de première ligne, gestionnaire, directeur, directeur général/chef de la direction ou nouvel arrivant devrait avoir la même compréhension des avantages d'un tel modèle. La cohérence est fondamentale. Les fournisseurs de services peuvent dépasser cette base en créant des solutions qui permettent de le faire. Ils disposent probablement de ressources internes, ou sont connectés à des ressources externes (éventuellement échangées avec d'autres organismes) pour s'assurer d'avoir la capacité de fournir le niveau attendu de prestation de services hybrides.

Dans un modèle de base, les fournisseurs de services auraient la même capacité que d'autres organismes en ce qui a trait aux attentes et au soutien. Bien que l'on puisse s'attendre à ce qu'ils offrent différentes options de modalités hybrides de prestation de services, chaque organisme disposerait d'un ensemble de compétences, d'aptitudes et d'infrastructures technologiques semblables, et aurait des attentes comparables en matière de prestation de services.

Les technologies portant sur les modèles ou plateformes de prestation de services en mode hybride continueront d'évoluer. Dans la section consacrée à la [prestation de services hybrides](#) (lien disponible seulement en anglais), nous avons présenté ce continuum et cette gamme à partir des choix technologiques ponctuels aux modèles basés sur des plateformes, en passant par les expériences numériques harmonieuses des utilisateurs, de la période avant l'arrivée à l'obtention de la citoyenneté.

Le secteur offre nombre d'éléments dont on peut et doit s'inspirer. Parallèlement, les cadres externes émergents proposent des points de départ utiles à de nombreux organismes pour évaluer, cartographier et commencer à évoluer vers l'innovation et un usage plus stratégique de la technologie.

## Niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure dans la transformation numérique

### Présentation et analyse de l'établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure

Cette section traite des infrastructures de base requise pour un modèle de prestation de services hybrides dans le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés. Les fournisseurs de services ont utilisé un ensemble de technologies au cours de la dernière année, et même avant. Il manque toutefois une évaluation sectorielle pertinente de ces technologies pour déterminer lesquelles sont optimales pour la prestation de services hybrides.

Nous avons découvert, lors de nos conversations avec le secteur, qu'au lieu de présenter une feuille de route technique précise décrivant ce qu'est un bon système de modèle hybride, les organismes plus matures sur le plan numérique ont exprimé le désir d'être soutenus dans les choix qu'ils ont faits, tandis que ceux qui effectuent la transition vers le numérique essaient encore de comprendre comment adapter leur travail à cette technologie. Ils veulent être assurés qu'il existe des compétences de base auxquelles ils peuvent aspirer et de pouvoir obtenir du soutien pour ce faire. Dans le cadre de ce modèle, chaque organisme disposerait des mêmes infrastructures et compétences de base financées et adhérerait à des normes fondamentales communes.

Compte tenu de l'augmentation constante des menaces pesant sur la sécurité des systèmes, des données et des applications, les organismes sans but lucratif reconnaissent de plus en plus que le passage à la prestation de services en mode hybride ne peut se faire sans l'établissement de normes fondamentales en matière de cybersécurité. La [confidentialité et la sécurité](#) (lien disponible seulement en anglais) doivent être intégrées dans la conception du modèle de prestation des services.

[Il importe plus que jamais de garantir la qualité de la prestation de services numériques](#) (lien disponible seulement en anglais). Les normes définissent des exigences, des spécifications, des

lignes directrices ou des caractéristiques qui peuvent être appliquées de manière cohérente pour garantir que les produits, le matériel, les processus et les services produisent les rendements prévus – de manière qualitative, sûre et efficace.

L'élaboration de normes technologiques est cruciale pour maintenir la cohérence des services et veiller à ce que les clients soient pleinement informés des services proposés. Ces normes permettront également aux équipes de s'assurer qu'il ne se produira pas de doublons ni d'erreurs de communication, et que les nouvelles applications seront stratégiquement alignées avec les applications actuelles.

Nos conclusions ont confirmé l'importance des normes technologiques en tant que partie intégrante de la stratégie numérique globale d'un organisme. Les clients qui utilisent plus d'un service Web ou une combinaison de ces services bénéficient de normes applicables à l'ensemble du programme, et sont de ce fait moins désorientés.

La création de produits et de services numériques pour les nouveaux arrivants, en particulier ceux qui sont vulnérables (pas seulement les réfugiés), exige la même rigueur que la création de services en personne. La recherche suggère aux organismes un ensemble commun de pratiques et d'approches en ce qui concerne la prestation de services au moyen de la technologie. Il existe un certain nombre de ressources qui peuvent servir de points de départ pour le développement de la capacité technologique et d'innovation dans le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés. Elles seront présentées plus loin.

Les modèles de maturité numérique offrent un cadre d'évaluation du degré actuel de maturité numérique des organismes afin de les aider à établir une feuille de route pour l'avenir. Ces modèles fournissent une évaluation numérique, des conseils et des feuilles de route dans de vastes domaines de capacité, et devraient être évalués en vue d'être adoptés et reproduits dans le secteur. Ils sont examinés ci-dessous.

Des séances de perfectionnement professionnel de base cohérent devraient être offertes dans l'ensemble du secteur. Il serait profitable de réunir les organismes-cadres, les collègues et les universités qui offrent des séances de perfectionnement professionnel dans l'ensemble du secteur afin de créer un modèle d'apprentissage mixte complet qui allie l'apprentissage en ligne et en personne. IRCC aurait avantage à examiner le modèle de perfectionnement professionnel du secteur linguistique qu'il finance, soit le projet Avenue-LearnIT2teach, pour s'en inspirer en ce qui concerne les éléments qui pourraient être reproduits dans les programmes d'établissement. En même temps, il est essentiel de faire passer le débat sur le perfectionnement professionnel de la mise à niveau des compétences à l'embauche. Nous assistons déjà à [l'arrivée de travailleurs qui possèdent des titres de compétences différents ou qui s'intègrent dans des rôles ou structures entièrement nouveaux](#) dans le secteur.

La mise en place de mesures de cybersécurité de base est essentielle, mais peut être complexe dans un modèle de services centrés sur le client. Par exemple, il est logique de rechercher et d'utiliser les technologies numériques conviviales pour les clients. Toutefois, cette démarche soulève des problèmes de sécurité, parce que les plateformes numériques ne sont pas toutes sécurisées ou cryptées, et certaines ne disposent pas de cadres, de directives et de politiques intégrés en matière de confidentialité numérique. Les intervenants de première ligne en établissement doivent négocier soigneusement ce paysage technologique évolutif et les préférences technologiques des clients.

S'ils doivent veiller à la facilité d'utilisation de la technologie, il leur faut également s'assurer que les interactions qui comprennent des renseignements personnels permettant l'identification des clients se déroulent sur des plateformes sécurisées. Ils doivent en outre communiquer aux clients les raisons de l'utilisation sécurisée et confidentielle des canaux numériques, et les éduquer et les soutenir à cet égard.

La mise en œuvre de la cybersécurité comprend un certain nombre de considérations d'ordre éthique sous-jacentes relatives au numérique. Elle traduit un effort de collaboration qui exige du secteur dans son ensemble de veiller à ce que la vie privée et la confidentialité soient préservées au plus haut niveau possible. Elle implique également un processus de réflexion réciproque qui revoit constamment les pratiques connexes afin de garantir la durabilité de la protection numérique.

Bien que certains fournisseurs de services aient mis en œuvre des pratiques organisationnelles visant à accroître la cybersécurité, de nombreux organismes sont encore à la recherche de conseils dans ce domaine. La cybersécurité doit être intégrée dans certaines bases organisationnelles. Elle doit être considérée une infrastructure fondamentale dans la prestation de services numériques. Elle nécessite également un processus de révision constante des activités organisationnelles afin d'assurer la cyberrésilience du secteur. Il s'agit d'une nécessité ayant des répercussions stratégiques d'échelle nationale. La [Stratégie nationale de cybersécurité du Canada \(2018\)](#) reconnaît que la cybersécurité est « le complément de l'innovation et le protecteur de la prospérité » et qu'elle est une composante essentielle de tout secteur opérationnel.

Il existe une variété de courants de pensée en ce qui concerne l'attribution de la responsabilité de garantir les compétences de base. De l'avis de certains, elle reviendrait aux intervenants de première ligne en raison de leur capacité à cerner les considérations éthiques et à déterminer les risques, puisqu'ils travaillent directement et étroitement avec les clients dans le contexte de la transition vers un mode de prestation de services hybrides. D'autres ont fait valoir qu'il incombe aux programmes et aux organismes de fournir des lignes directrices et des orientations afin que personne ne soit laissé pour compte. D'autres encore cherchent simplement à obtenir d'IRCC des directives en matière de confidentialité et de sécurité auxquelles ils devront se conformer. En fait, tous ces éléments sont interreliés.

#### Perspectives du secteur sur l'établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure

Plusieurs intervenants de première ligne en établissement ont indiqué que les questionnaires d'admission devaient être peaufinés davantage non seulement pour éliminer les questions inutiles, mais aussi pour ajouter des questions plus pertinentes liées à la culture numérique et à la capacité.

Je pense que pour le modèle de services hybrides, nous devons changer notre processus d'admission pour nous assurer d'avoir ces renseignements sur les clients, leur littératie numérique ou leur intérêt à participer en ligne ou en personne, car ceux-ci nous aideront à organiser nos pensées et nos programmes. Nous n'avons jamais saisi l'intérêt à effectuer le travail en ligne ou en personne. Nous devons commencer à le faire. (source : technologie, groupe de discussion)

La cybersécurité est reconnue comme une infrastructure essentielle dans l'application du modèle de prestation de services hybrides.

Les exigences de sécurité des fournisseurs de services et des plateformes qu'ils veulent utiliser sont incompatibles, et il faut aussi prendre en compte ce que les nouveaux arrivants peuvent télécharger sur leurs appareils. Donc, si les appareils qu'ils possèdent sont plus anciens, certaines applications ne fonctionneront pas. Nous avons même constaté que les écoles qui prêtent des appareils aux familles les verrouillent de sorte à ne permettre que l'accès à l'école aux enfants. Les parents ne peuvent donc pas utiliser ces appareils. Les spécifications de sécurité sont si strictes qu'elles compromettent beaucoup d'autres choses. (source : PLI, fournisseur de services, groupe de discussion)

De nombreux intervenants en établissement ont lancé des initiatives pour sensibiliser leurs clients à la protection de la vie privée et à la confidentialité dans le contexte numérique. Certains organismes ont conçu des lignes directrices en matière de cybersécurité, et des programmes ont également offert une formation à leurs clients.

Nous avons donc commencé par une formation à la sécurité numérique axée sur les noms d'utilisateurs professionnels, les mots de passe sécurisés et la protection de notre identité en ligne. Nous travaillons actuellement à la navigation sur le Web. Cela constitue en quelque sorte la prochaine étape pour l'acquisition de véritables bases en matière de confidentialité numérique. (source : services linguistiques, fournisseur de services, entrevue)

La cybersécurité a été abondamment discutée dans d'autres secteurs. Nous pouvons nous inspirer de ces débats pour créer un cadre réglementaire organisationnel visant à protéger la confidentialité et la sécurité des clients dans la base de données numériques.

Le secteur de la santé a établi des normes très élevées dans ses cadres réglementaires sur la vie privée, la sécurité et la confidentialité. Le modèle de conformité, inexistant dans notre secteur, mais que nous suggérons d'établir, devrait comporter les normes les plus élevées, étant donné que nous traitons effectivement les renseignements personnels des gens. (source : organisme d'alphabétisation des adultes, entrevue)

Établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure : outils et pratiques

### **Évaluation de la maturité numérique**

Il existe un certain nombre de modèles de maturité numérique intéressants qu'il serait utile d'examiner et d'évaluer en vue d'une éventuelle application dans le secteur. Si nous partons de l'idée que les fournisseurs de services sont soit « en cours de transition vers le numérique » ou qu'ils ont atteint la « maturité numérique », nous pouvons utiliser ces modèles afin de les évaluer dans le but de renforcer les capacités et les compétences de base dans tout le secteur.

Le [Volunteer Management Progress Report de 2021](#) (rapport d'étape sur la gestion de bénévoles) (lien disponible seulement en anglais) explore la maturité numérique des organismes bénévoles de

22 pays (dont le Canada) selon l'échelle de notation suivante : en retard – utilisation minimale ou inexistante de la technologie pour atteindre les objectifs; en adaptation – utilisation modérée de la technologie pour atteindre les objectifs; en évolution – utilisation intensive de la technologie pour atteindre les objectifs. Seule une personne sur quatre (24,0 %) a estimé que son organisme avait atteint la maturité en ce qui concerne l'utilisation de la technologie relativement au travail des bénévoles. L'étude [2020 Global Digital Fluency Study](#) (lien disponible seulement en anglais) d'Accenture révèle que seulement 14 % des entreprises ont atteint la maturité numérique. Les chefs d'entreprise – de même que les travailleurs – ont du mal à naviguer dans ce nouveau monde du travail axé sur la technologie. De nombreuses entreprises n'étaient pas préparées à cette transition brutale.

Nous avons découvert un certain nombre de modèles de maturité numérique efficaces et ayant fait leurs preuves, qui ont été créés ou évalués pour une utilisation dans le secteur sans but lucratif, ou qui ont été adoptés par des entreprises et des sociétés de conseil. Leur examen exhaustif dépasse la portée et les ressources de ce projet. Dans le cadre de notre première recommandation, Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes, nous avons suggéré que le secteur examine les modèles de maturité numérique existants à l'intérieur et à l'extérieur du secteur sans but lucratif afin de préparer et adapter les modèles pour le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés.

#### *Modèles de maturité numérique pour les organismes sans but lucratif*

- Le projet [Digital Nonprofit de NetHope](#) (lien disponible seulement en anglais) décrit un cadre de compétences numériques ainsi que l'évaluation Digital Nonprofit Ability™ (DNA) pour les organismes sans but lucratif destiné à mesurer leur état de préparation, cerner les domaines de perfectionnement/mise à niveau des compétences et définir leur capacité organisationnelle. Son [cadre Digital Nonprofit](#) (lien disponible seulement en anglais) présente un exemple de modèle de maturité numérique pour le secteur sans but lucratif. Ce cadre se compose de six éléments clés : les personnes, les processus, l'état de préparation, les données, les investissements et la technologie.
- L'[initiative de transformation numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) de TechSoup Global propose une évaluation numérique, des conseils et des feuilles de route dans six domaines de capacité : productivité, sécurité, automatisation des processus des services de soutien, portée et participation, données et mesure de l'incidence, et innovation.
- Le National Council for Voluntary organizations (NCVO), du Royaume-Uni, a élaboré une [matrice de maturité numérique](#) (lien disponible seulement en anglais), soit un outil d'auto-évaluation permettant aux organismes de mesurer leur maturité numérique dans huit domaines : leadership et stratégie, expertise et capacité, technologie, conception de services, contenu, communications et campagnes, données et connaissances, sécurité et protection des données. De plus, l'organisme britannique Breast Cancer Care a élaboré une [analyse comparative de la maturité numérique](#) (lien disponible seulement en anglais).
- Think Social Tech, un cabinet de recherche sur la société civile britannique, a passé en revue [50 modèles de maturité numérique existants](#) (lien disponible seulement en anglais), dont 33 visent précisément le secteur de bienfaisance. Il [offre des recommandations conceptuelles, stratégiques et pratiques](#) (lien disponible seulement en anglais) aux organismes qui envisagent de créer des outils d'évaluation et de diagnostic de la maturité numérique. Parmi les modèles examinés figurent les suivants :

- [Le Digital Check-up du Scottish Council for Voluntary organizations \(SCVO\)](#) (lien disponible seulement en anglais) est une enquête de diagnostic simple qui évalue la maturité numérique et est spécialement conçu pour les petits organismes de bienfaisance.
- [Better Digital Services](#) (lien disponible seulement en anglais) énumère neuf principes de conception clés qui aident les organismes de bienfaisance à créer de meilleurs services numériques : les besoins des utilisateurs, la compréhension de ce qui existe déjà, la constitution d'une bonne équipe, les petites étapes et l'apprentissage en cours de route, la création de services numériques et non de sites Web, l'inclusion, la protection de la vie privée et la sécurité, la durabilité, la collaboration et les partenariats, l'ouverture.
- [Le Digital Leadership's Digital Maturity Framework](#) (lien disponible seulement en anglais) évalue 15 compétences sur une échelle de 1 à 5 pour dégager un score de maturité numérique.
- Digital Culture Compass a créé [The Tracker](#) (lien disponible seulement en anglais), un programme de détermination de l'indice de maturité numérique, à l'intention des organismes du domaine des arts et de conservation du patrimoine.
- Microsoft a créé un [guide de ses solutions et technologies pour les organismes sans but lucratif](#) (lien disponible seulement en anglais), portant notamment sur les solutions en nuage. La [feuille de calcul d'auto-évaluation numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) aide ces organismes à mesurer leur niveau de maturité numérique. L'évaluation couvre des domaines comme la participation des donateurs et des bénévoles, la responsabilisation des employés, l'optimisation des processus de travail et l'innovation.

#### *Modèles de maturité numérique des entreprises et des sociétés de conseil*

- Google et le Boston Consulting Group (BCG) ont créé un [modèle de maturité numérique \(DMM\)](#) (lien disponible seulement en anglais) en quatre étapes : Nascent, Emerging, Connected, et Multi-Moment.
- Forrester, une société mondiale d'études de marché, a créé le [Modèle de maturité numérique 4.0](#) (lien disponible seulement en anglais). Cette société propose aux entreprises une auto-évaluation portant sur la littératie, la technologie, les connaissances et l'organisation.
- Le modèle [CMMI \(Capability Maturity Model Integration\)](#) (lien disponible seulement en anglais) offre un cadre pour la maturité numérique d'un organisme comprenant cinq niveaux : initial, géré, défini, géré quantitativement, optimisé.
- Le [modèle de maturité numérique](#) (lien disponible seulement en anglais) de Deloitte évalue la capacité numérique de cinq dimensions d'affaires clairement définies pour créer une vue holistique de la maturité numérique dans l'ensemble de l'organisme : client, stratégie, technologie, opérations, organisation et littératie.

#### **Gestion des risques de base**

Pour simplifier, le [Scottish Council for Voluntary organizations \(SCVO\)](#) (lien disponible seulement en anglais) recommande aux organismes sans but lucratif de prendre trois mesures essentielles :

1. se doter d'une politique de cybersécurité;
2. instaurer une culture organisationnelle de travail en toute sécurité;

3. former le personnel à la sécurité et à la confidentialité en ligne.

Il importe que le secteur adopte les [principes de confidentialité et de sécurité par conception](#) dans un modèle de prestation de services hybrides. Une approche stratégique de la cybersécurité de base dans les organismes de services aux personnes consiste à adopter la [gestion des risques d'entreprise \(GRE\)](#).

La GRE aborde l'ensemble des risques significatifs d'un organisme et mesure ensuite son degré de réussite à contrôler ces risques. Le modèle de GRE décrit à la fois les risques et les stratégies visant à les atténuer. Voici les éléments d'un cadre de GRE simplifié :

- Catégorie/description du risque – Qu'est-ce qui pourrait mal fonctionner?
- Probabilité — Dans quelle mesure le risque est-il susceptible de survenir?
- Impact/conséquences – Quelle est la gravité du risque?
- Évaluation du risque – Faible, moyen, élevé?
- Stratégie d'atténuation — Le risque peut-il être évité/réduit?
- Évaluation du risque résiduel – Faible, moyen, élevé après atténuation?

Les processus d'évaluation des risques permettent aux organismes de reconnaître les zones de risques, de définir les mesures d'atténuation et de peser les facteurs pour déterminer s'il faut adopter des services numériques et la façon de le faire, le cas échéant. Ce modèle a également été recommandé pour les organismes offrant des services de soins virtuels, comme le montre le [Guide de ressources sur les soins virtuels d'Enfants avenu Ontario](#) (lien disponible seulement en anglais).

La [trousse d'outils de KPMG pour la gestion des risques d'entreprise \(GRE\)](#) (lien disponible seulement en anglais) à l'intention des organismes de bienfaisance et des institutions à caractère public (IPC) présente un paysage des risques, explique pourquoi les cadres de GRE sont importants pour le secteur sans but lucratif, et propose des plans pour établir une base de sécurité ainsi que des conseils pratiques. Cette trousse d'outils comprend également des exemples d'évaluations des risques pour les actes de non-conformité en matière de technologies et de données numériques.

Un [rapport récent](#) (lien disponible seulement en anglais) du NetGain Partnership (une collaboration entre six des principales fondations américaines qui s'attaque aux problèmes de l'ère numérique) sur la sécurité numérique dans le secteur de la société civile indique comment évaluer l'existence et la puissance des menaces numériques, et présente des façons de renforcer la sécurité numérique dans les organismes. Le rapport propose sept questions que les bailleurs de fonds peuvent poser sur les systèmes et procédures de sécurité numérique des organismes, ainsi que sur leurs plans d'amélioration de la sécurité et d'intervention pour résoudre les crises. Il recommande aux bailleurs de fonds d'adopter une approche systématique, plutôt que fragmentaire, de la sécurité numérique et d'encourager les bénéficiaires à apporter des améliorations itératives à leurs capacités. Il invite les bailleurs de fonds à aider les bénéficiaires à élaborer des plans de sécurité à court et long terme, et à collaborer avec d'autres bailleurs de fonds qui manifestent un même intérêt à faire progresser la sécurité numérique chez les bénéficiaires et sur le terrain.

## Établissement de niveaux de référence pour les compétences et l'infrastructure dans la transformation numérique : recommandations pertinentes

- Recommandation 1 : Élaborer une feuille de route pour favoriser la transformation numérique dans les organismes – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur – à court terme. Le secteur et IRCC devraient élaborer des lignes directrices sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre des outils de littératie numérique pour évaluer les compétences numériques des clients. Ces directives devraient comprendre du matériel de formation, des outils et des recommandations à l'intention des organismes pour le renforcement des compétences numériques des clients.
- Recommandation 2 : Créer une vision commune de la littératie numérique pour l'ensemble du secteur – à long terme. Le secteur et IRCC devraient élaborer un cadre de compétences en matière de littératie numérique adapté aux besoins du secteur de l'établissement des immigrants.
- Recommandation 3 : Créer un poste de responsable de la prestation de services hybrides à IRCC – à long terme. Évaluer, intégrer et établir des modèles de maturité numérique et de maturité des données dans la planification, le financement et les activités des programmes des fournisseurs de services, y compris l'évaluation active, l'apprentissage et la mobilisation des connaissances en matière de prestation de services numériques et hybrides actuelle dans le secteur.
- Recommandation 4 : Établir des compétences de base pour le secteur – toutes les sous-recommandations.
- Recommandation 6 : Veiller à ce que les nuances dans le secteur soient prises en compte – à court terme. Les petits centres ont des besoins différents de ceux des grands centres urbains. Les petits organismes sans infrastructure technique n'ont pas les mêmes capacités que les grands qui eux disposent d'équipes techniques et de communication composées de plusieurs personnes. Bien que nous ayons effleuré ces nuances, il faut continuer à les explorer pour que le secteur et IRCC établissent une situation de référence pour les capacités organisationnelles, la fracture numérique parmi les organismes, les régions et les clients, et que le soutien, les interventions et les investissements soient accordés équitablement. IRCC devrait travailler avec les groupes d'intervenants du secteur par l'intermédiaire du Conseil national de l'établissement et de l'intégration (CNEI) afin de confirmer les conclusions et de les compléter avec des nuances précises pour les différents groupes d'intervenants (y compris ceux énumérés dans nos groupes de discussion, et d'autres).

## Conclusion

Le présent rapport a mis en évidence les conclusions du Groupe de travail sur le secteur de l'établissement et les technologies. L'approche de prestation de services hybrides est un modèle qui devra inévitablement être adopté et qui aura des retombées positives pour le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés. Le secteur et IRCC ont appris que la transformation numérique est possible grâce à l'expérience de prestation de services numériques ou à distance découlant de la pandémie actuelle. Les personnes, et non la technologie, devraient être au centre d'une stratégie future de prestation de services hybrides. Il est essentiel d'élaborer un ensemble de principes directeurs et de prendre des mesures immédiates vers une stratégie centrée sur les fournisseurs de services et les clients pour faire en sorte que les solutions de services hybrides répondent à leurs besoins, leurs préférences, leur accès à la technologie et leur niveau de littératie recensés.

## Glossaire – principaux termes

Dans nos recommandations et tout au long de ce document, nous utilisons une terminologie précise définie dans le présent glossaire.

**Niveau de référence** : Niveaux de référence qui requiert une réflexion sur la détermination d'un point de départ pour les compétences, les technologies, les infrastructures, la littératie numérique, les capacités numériques et d'autres éléments que tous les organismes doivent posséder.

**Transformation numérique** : Processus d'intégration des technologies numériques dans un organisme en vue de rationaliser et d'améliorer les processus de travail et d'atteindre les objectifs organisationnels. La transformation numérique est considérée comme un parcours plutôt qu'une destination.

**Prestation de services hybrides** : Décrit en termes simples, un modèle de prestation de services hybrides propose une combinaison de services en personne et en ligne ou à distance (numériques et non numériques) pour les nouveaux arrivants au Canada. Il y a prestation hybride lorsque les services sont offerts en personne et à distance. Il s'agit à la fois d'un outil et d'une stratégie qui guident les intervenants en établissement pour déterminer comment la technologie peut être utilisée efficacement dans la prestation des services, tout en assurant un soutien et une place pour les services en personne.

**Littératie numérique** : La capacité d'accéder à l'information, de la gérer, de la comprendre, de l'intégrer, de la communiquer, de l'évaluer et de la créer en toute sécurité et de manière appropriée grâce aux technologies numériques pour l'emploi en général, les emplois décents et l'entrepreneuriat ([UNESCO, 2018](#)). Elle englobe des compétences diversement appelées littératie informatique, littératie des TIC, littératie de l'information et littératie médiatique. Elle comporte la capacité de choisir et d'utiliser les technologies avec confiance, créativité et esprit critique pour répondre aux exigences et aux défis de la vie, de l'apprentissage et du travail dans une société numérique.

**Maîtrise du numérique** : La maîtrise du numérique peut être définie comme la capacité à reformuler des connaissances et à produire des renseignements pour s'exprimer de manière créative et appropriée dans un environnement numérique ([Wang et coll., 2013](#)). La littératie numérique désigne la compréhension de la façon d'utiliser les outils tandis que la maîtrise du numérique renvoie aux capacités de créer quelque chose de nouveau avec ces outils.

**Fracture numérique** : Série de facteurs contribuant à l'inégalité numérique et à l'incapacité d'accéder à Internet, y compris aux services numériques. Dans notre secteur, cela comprend les éléments suivants : 1) les clients n'ont pas accès à des appareils numériques comme des téléphones cellulaires, des ordinateurs ou des tablettes; 2) les clients vivent dans des situations précaires, ce qui limite leur accès aux appareils numériques; 3) les clients ont de trop faibles compétences en littératie numérique pour utiliser les appareils numériques ou les outils en ligne. De plus, les répondants à l'enquête ont indiqué qu'une faible littératie numérique combinée à des barrières linguistiques constituait des défis supplémentaires pour la prestation de services en ligne. La série d'ateliers Overcoming Digital Divides de l'Université Ryerson présente en outre des facteurs interdépendants qui ont une incidence sur l'accès, notamment : la disponibilité et la vitesse de

l'infrastructure Internet; le caractère abordable du service Internet à domicile; la demande pour une connexion Internet au sein d'un foyer; l'accès aux appareils et aux logiciels nécessaires pour se connecter au service Internet et le caractère abordable de ces appareils et logiciels; la littératie numérique pour permettre une utilisation pertinente des appareils, des logiciels et des services; et la sécurité en ligne requise pour utiliser les services en toute confiance.

**Équité numérique** : Situation dans laquelle toutes les personnes et collectivités ont la capacité requise en matière de technologie de l'information pour participer pleinement à la société, à la démocratie et à l'économie. L'équité numérique est nécessaire à la participation citoyenne et culturelle, à l'emploi, à l'apprentissage continu et à l'accès aux services essentiels.

**Inclusion numérique** : Activités nécessaires pour s'assurer que toutes les personnes et collectivités, y compris les plus défavorisées, ont accès à la technologie et sont en mesure de l'utiliser. L'inclusion numérique exige des stratégies et des investissements intentionnels pour réduire et éliminer les obstacles historiques, institutionnels et structurels à l'accès à la technologie et à son utilisation.

**Modèles de maturité numérique** : Modèles qui offrent une évaluation numérique, des conseils et des feuilles de route dans de vastes domaines de capacité et qui devraient être appréciés en vue de l'adoption et de la reproduction dans le secteur. La gestion du changement en est une composante cruciale. En particulier, l'accent mis sur les personnes, les processus, le leadership et l'état de préparation de l'organisme sont des éléments cruciaux qui requièrent attention et développement.

**Modèles de maturité de la gestion des données** : Modèles qui aident les organismes à évaluer les pratiques en matière de données et la maturité de ces données par rapport aux pratiques prometteuses attestées, à cerner les lacunes et à améliorer la gestion des données. Il existe un certain nombre de modèles différents et concurrents. Tous offrent un cadre de pratiques de gestion des données dans des catégories clés pour aider les organismes à évaluer leurs capacités à cet égard.