

# Rapport préliminaire du groupe de travail sur le secteur de l'établissement et la technologie

Le 21 décembre 2020

<b>Présentation du groupe de travail et du projet</b>	<b>1</b>
Méthodes et ce que nous avons collecté jusqu'à présent	3
Qu'est-ce qu'un modèle hybride de prestation de services?	4
Observations	6
Créer un portail de services centraux ou non	7
Les organismes en sont à des étapes différentes de la transformation numérique	10
La cybersécurité comme compétence de base	11
Directives nécessaires des bailleurs de fonds sur la protection des renseignements personnels, la sécurité et le chiffrement	12
Modèles de soutien pour les organismes	13
La gestion des changements est essentielle	15
Infrastructure - TI, appareils et données	17
Littératie numérique, développement professionnel et amélioration des compétences	18
Soutenir les rôles nouveaux ou élargis et le temps	22
Bien-être du secteur de l'établissement	24
Iniquité numérique	25
Approches « Lo-fi » de la prestation de services	29
Pratiques prometteuses pour répondre à l'équité numérique	30
Comprendre les clients est essentiel	30
Les interactions numériques avec les clients prennent plus de temps	32
Coordination intergouvernementale pour favoriser la coordination intrasectorielle	34
Définir le succès des services numériques - évaluation et données	36
Perceptions de la transférabilité des services à un modèle numérique	37

# Présentation du groupe de travail et du projet

Le **groupe de travail du secteur de l'établissement et de la technologie** (géré par l'AMSSA, relevant du Conseil national de l'établissement et de l'intégration (CNEI) d'IRCC) cherche à découvrir, à examiner et à connaître les besoins du secteur de l'établissement pour mettre en œuvre avec succès des modèles de prestations de services numériques et hybrides. Notre mandat consiste à déterminer plusieurs modèles de transformation numériques et de prestation de services hybrides (le cas échéant) plutôt qu'à viser un modèle unique qui pourrait ne pas être facilement reproductible dans notre secteur.

Nos travaux comprennent l'examen de l'infrastructure, les questions de protection de la vie privée (p. ex., des conseils et des protocoles sur la façon de protéger les renseignements), le perfectionnement professionnel du personnel, y compris la littératie numérique et combler le fossé numérique entre les nouveaux arrivants et dans nos collectivités.

Nos travaux et notre approche de base consistent à mener des consultations avec le secteur pour donner un aperçu du paysage actuel tout en cernant les pratiques, les lacunes, les défis, les risques et les occasions pour les fournisseurs de services dans des domaines tels les suivants :

- les questions d'égalité d'accès et d'accessibilité;
- la gestion des données sur la sécurité, la protection de la vie privée, la confidentialité et le partage des renseignements (p. ex., stratégies et protocoles d'atténuation existants sur la façon de protéger les renseignements);
- le perfectionnement professionnel du personnel, y compris la littératie numérique;
- les changements spécifiques nécessaires pour soutenir une transformation numérique et un modèle hybride de prestation de services, le cas échéant, avec quelques recommandations sur les prochaines étapes;
- si la prestation numérique ne convient pas à tous les clients ou à tous les services, donner un aperçu des possibilités négligées pour soutenir les nouveaux arrivants en milieu rural et éloigné par l'utilisation des technologies LoFi telles que la télévision, la radio, le téléphone, les outils d'apprentissage à distance, les trousseaux d'accueil, les projets de connexion communautaire avec des correspondants (*pen pal*), l'établissement de relations avant l'arrivée, etc.

Actuellement, notre plan de travail comporte deux grandes approches de consultation : un sondage et des consultations approfondies (dans des formats tels que les entrevues individuelles, les groupes de discussion et d'autres méthodes de consultation à déterminer). Notre sondage est terminé et nous avons déjà commencé les entrevues et les groupes de discussion. Après la diffusion du présent rapport, notre objectif est de continuer à mener des entrevues et des groupes de discussion pour nous assurer que les représentants de chaque groupe d'intervenants du secteur ont la possibilité de contribuer à nos travaux. Nous prévoyons

mener au moins 20 autres entrevues et au moins 20 groupes de discussion en janvier et en février 2021.

Ce rapport préliminaire donne un aperçu de nos travaux jusqu'à présent.

## Méthodes et ce que nous avons collecté jusqu'à présent

En octobre, IRCC a mené un sondage sur la prestation de services d'établissement à distance et en ligne auprès d'organismes de services directs qu'il finance dans le cadre de chaque entente de contribution. Il nous a fait part de certaines données pour nous aider à la conception de notre sondage. Nous avons envoyé un sondage bilingue national au secteur. Le sondage comportait deux volets, un pour les travailleurs de première ligne, un pour les gestionnaires et la direction. Le sondage était composé principalement de questions ouvertes afin de fournir des espaces pour les détails et les commentaires.

Nous avons reçu un total de 366 réponses :

Travailleurs de première ligne, sondage en anglais - 216  
Gestionnaires et direction, sondage en anglais - 113

Travailleurs de première ligne, sondage en français - 15  
Gestionnaires et direction, sondage en français - 22

Avant et pendant l'ouverture de notre sondage, nous avons également créé un formulaire en ligne avec sept questions de haut niveau pour nous aider à comprendre les expériences et les idées du secteur. Nous avons reçu 26 soumissions, dont beaucoup renfermaient des réponses et des renseignements détaillés. Ce formulaire continuera d'être disponible pour les commentaires.

À ce jour, seize entrevues ont été menées auprès de 25 personnes. Une entrevue de groupe a été menée avec plus de 12 participants. Un groupe de discussion a eu lieu avec 20 participants (alors qu'une conversation de suivi aura lieu prochainement en raison des contraintes de temps avec la réunion initiale).

Les répondants représentaient divers organismes du secteur des services aux immigrants et aux réfugiés (services d'établissement et linguistiques), de taille moyenne à grande, urbains et ruraux, des travailleurs de première ligne et des membres de la direction, des villes de tout le pays. Les répondants comprenaient également des universitaires (3) et des représentants de la coordination de la technologie (4).

Le présent rapport fournit un aperçu thématique du sondage, de l'entrevue, du groupe de discussion et de la saisie du formulaire en ligne à ce jour. Il est suivi d'un certain nombre d'annexes contenant des renseignements supplémentaires :

# Qu'est-ce qu'un modèle hybride de prestation de services?

La définition d'un modèle hybride de prestation de services s'inscrit dans le contexte de la transformation numérique. Un rapport récent sur la transformation numérique dans le secteur public<sup>1</sup> 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. » Nous n'en savons pas encore assez sur la façon dont le secteur définit la prestation de services en mode hybride dans le cadre de sa prestation quotidienne de services. La prestation de services en mode hybride n'a pas été définie pour le secteur des services aux immigrants et aux réfugiés. Elle devrait l'être. Le volet linguistique du secteur fonctionne depuis un certain temps dans un modèle mixte de prestation de services. Nous pouvons et devrions tirer parti de leurs expériences. De plus, nous devrions explorer d'autres modèles et définitions.

New Language Solutions fournit une définition du secteur linguistique de l'apprentissage mixte<sup>2</sup> :

L'apprentissage mixte décrit un environnement d'enseignement et d'apprentissage dans lequel l'enseignement et l'apprentissage en personne en classe (f2f) sont « combinés ou 'mêlés' avec des activités en ligne et d'autres activités dispensées par ordinateur. » (Kennel & Moriarty, 2014, s.l.).

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<sup>3</sup> 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 des 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 et des programmes d'études, y compris la conception et la prestation de l'apprentissage.

Et l'Irish Further Education Support Service fournit un contexte supplémentaire utile<sup>4</sup> :

---

1

[https://www.researchgate.net/publication/334028741\\_Defining\\_digital\\_transformation\\_Results\\_from\\_expert\\_interviews](https://www.researchgate.net/publication/334028741_Defining_digital_transformation_Results_from_expert_interviews)

2 [https://learnit2teach.ca/wpnew/reports/Blended\\_Learning\\_Exec\\_Summary%20BLEEDS-1.pdf](https://learnit2teach.ca/wpnew/reports/Blended_Learning_Exec_Summary%20BLEEDS-1.pdf)

3 <https://alphaplus.ca/download/position-paper-on-blended-learning-in-adult-education/>

4 [https://fess.ie/images/stories/Blended\\_Learning/BlendedLearningHandbook2020.pdf](https://fess.ie/images/stories/Blended_Learning/BlendedLearningHandbook2020.pdf)

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 en présence de conditions dirigées 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<sup>5</sup> une distinction utile entre quatre stratégies multicanaux différentes :

1. Le positionnement parallèle : Les services sont offerts sur tous les canaux alors que les citoyens sont libres de décider quel canal choisir.
2. Le positionnement de remplacement : Les canaux se remplacent mutuellement en supposant 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.

Ces définitions ne font qu'effleurer la surface de notre compréhension de ce à quoi pourrait ressembler un modèle hybride et mixte futur de prestation de services dans notre secteur. Nous croyons toutefois qu'il est important de comprendre ce que les divers intervenants veulent dire lorsqu'ils utilisent le terme. 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 continuerons donc d'approfondir ces définitions avec les intervenants du secteur.

---

<sup>5</sup> <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7087&langId=en>

# Observations

Notre sondage, nos entrevues et d'autres présentations nous ont fourni des récits des interactions des intervenants en établissement avec les technologies numériques et l'adaptation de la prestation de services à distance et numériques. Nous avons conçu des questions de sondage uniques pour les deux types d'intervenants en établissement (les travailleurs de première ligne et les intervenants en établissement de direction). Pour la direction, nos constatations mettent l'accent sur leurs pratiques organisationnelles de transformation numérique qui englobent la réflexion sur les difficultés et les réussites organisationnelles, l'évaluation institutionnelle et la mesure de la transformation numérique ainsi que la formation et le soutien nécessaires pour les travaux d'établissement futurs.

Fait important, nous avons acquis une compréhension approfondie de l'équité numérique. Comme de nombreux intervenants de première ligne travaillent en étroite collaboration et directement avec les nouveaux arrivants et soutiennent leur établissement et leur intégration, les expériences des clients avec les technologies numériques sont liées étroitement à la participation des intervenants en établissement aux outils et à la prestation de services numériques. Notre analyse des données met en évidence les obstacles auxquels font face les agents d'intégration des immigrants qui affrontent également les dilemmes du fossé numérique.

Nos constatations et notre analyse des données ont permis de cerner l'importance de la personnalisation et de la localisation de la prestation de services numériques ainsi que les stratégies pan-sectorielles. Il s'agit notamment de considérations éthiques et de normalisation sectorielle sur des sujets tels que la sécurité numérique, la collaboration et l'intégration en milieu de travail numérique et les compétences et les politiques en matière de services numériques.

Les organismes qui semblent favorables à l'intégration d'un cadre de services numériques ont indiqué que la COVID-19 a élargi leur exploration des modes de prestation de services numériques. Ces répondants ont exprimé également leur optimisme puisque le fait de servir les clients en ligne leur a permis de continuer à rester en contact avec leurs collectivités, y compris les nouveaux arrivants qui n'avaient jamais eu accès à leurs services, d'améliorer l'accessibilité des services et de réduire les coûts de transport. De plus, les répondants ont souligné que le personnel n'est peut-être pas à l'aise de revenir entièrement aux programmes en personne puisqu'un modèle mixte de services répond concrètement aux besoins de nombreux clients (comme le manque de services de garde d'enfants, l'incapacité d'accéder aux heures de service en personne, le temps de déplacement, le manque de services dans leur collectivité (surtout dans les régions rurales et les petits centres), les défis de la mobilité et les préférences des clients en matière de services à distance).

Les répondants qui n'étaient pas certains de la prestation des services numériques à l'avenir ont indiqué qu'ils ne savaient pas clairement comment restructurer et évaluer quels programmes devaient être maintenus en ligne et lesquels devraient être retirés de l'environnement en ligne. Cette première phase de nos travaux soulève plus de questions que

de réponses. Elle laisse croire également que nous pouvons trouver de nombreuses réponses dans le secteur lui-même, soutenues par des discussions sur les modèles, l'apprentissage et des discussions semblables dans d'autres secteurs.

Cette section présente un résumé thématique de notre sondage, de notre entrevue, de notre formulaire en ligne et de notre groupe de discussion à ce jour. Nous continuerons de miser sur ces thèmes à mesure que nous mènerons d'autres entrevues, que nous tiendrons d'autres groupes de discussion, que nous effectuerons des recherches et que nous cernerons les pratiques prometteuses.

## Créer un portail de services centraux ou non

La question de déterminer la « bonne façon » de fournir des services numériques et à distance est une question avec laquelle le secteur est aux prises. Nous continuerons d'explorer différents modèles de prestation de services numériques menant à notre rapport final ainsi que la façon d'évaluer la prestation de services en mode hybride. Ce point de vue d'un directeur des TI fournit des renseignements utiles sur le choix des solutions technologiques :

Tout d'abord, la seule mauvaise réponse sur le plan technologique est celle qui ne fonctionne pas. La technologie n'est que le moyen pour parvenir à une fin. Si j'étais à votre place, je dirais aux gens que si ça fonctionne, c'est bon. Parce qu'il y a un million de choix. Et l'un n'est pas nécessairement meilleur que l'autre, sauf si vous avez un besoin spécifique auquel le produit A répond et auquel le produit B ne répond pas... J'essaie vraiment de faire en sorte que la TI soit une chose inexistante. Vous ne pouvez pas faire votre travail sans les outils que nous mettons à votre disposition. Mais cela est axé également sur l'idée que tout notre travail consiste à faciliter le vôtre. Et à faire en sorte que vous ne prêtiez pas attention à votre travail autant que possible. Vous ne pouvez pas l'ignorer, mais les familles qui ont besoin de notre aide ont besoin de l'aide de personnes qui ont des connaissances sur la petite enfance, qui savent comment travailler avec les familles et les enfants. Notre travail consiste donc à leur fournir les outils pour savoir comment travailler avec ces familles comme nous le souhaitons. Et ensuite leur expliquer comment revenir à leur bureau et accomplir la partie administrative de leur travail. Les outils qu'ils utilisent, comme je l'ai dit, ce n'est pas pertinent, à moins qu'ils ne fonctionnent pas.

Le concept de la transformation numérique peut s'avérer compliqué. Il comprend l'utilisation des technologies numériques, le développement et la mobilisation des connaissances, le soutien financier ainsi que le changement structurel interne et externe<sup>6</sup>. Ce processus invite tous les intervenants à examiner ce qui doit être changé, ce qui doit être poursuivi et comment y arriver. Dans ce contexte, l'exemple suivant met en évidence les ressources et les mesures connexes qui doivent être envisagées pour favoriser un environnement de transformation numérique.

---

<sup>6</sup> Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25)

Nous avons élaboré une approche souple envers la prestation de services numériques qui réunit des technologies et des plateformes diverses afin que nous puissions avoir un continuum d'approches de service à la clientèle et servir les clients en fonction de leur accès à la technologie et de leur compétences et de leur niveau de littératie numérique. Certains de nos clients n'ont pas accès à des ordinateurs portatifs, à des tablettes, à des ordinateurs, à des téléphones intelligents ou à Internet. Et nombre d'entre eux ont de faibles compétences en littératie numérique. Cependant, nous n'avons pas documenté ou rédigé un modèle, un document ou une politique de stratégie pouvant orienter notre façon de le faire. Il y a encore de nombreuses autres améliorations technologiques que nous devons mettre en œuvre comme le clavardage en direct sur le site Web, les clients qui prennent rendez-vous avec un agent d'intégration des immigrants en ligne, la création de webinaires et d'ateliers plus intéressants pour les clients et leur affichage sur notre site Web. Cela nécessite des fonds, des ressources, une expertise et une formation supplémentaires, ce que nous espérons réaliser. L'adoption d'une approche nationale par l'entremise du groupe de travail sur la technologie pour moderniser les services d'établissement, maintenant les services d'établissement virtuels, sera très utile et est vraiment nécessaire.

Nous avons examiné si les organismes des participants avaient élaboré des politiques ou des protocoles numériques ou avaient eu une discussion stratégique sur la technologie numérique et la mise en œuvre des compétences pour enrichir notre analyse de données. La réponse d'un répondant s'est imposée à nous parce qu'elle précisait méthodiquement l'interconnexion entre les pratiques et les principes de transformation numérique.

Premièrement, veiller à ce que le personnel dispose de la technologie matérielle (ordinateurs portatifs, scanners, téléphones cellulaires, etc.) dont il a besoin pour fournir des services à distance. Deuxièmement, veiller à ce que l'organisme dispose d'une infrastructure de technologie de l'information (serveur, informatique en nuage, etc.) pour pouvoir gérer et fournir des services virtuels. Troisièmement, s'assurer que des procédures stratégiques sont en place pour le modèle de prestation de services virtuels et en ligne. Quatrièmement, s'assurer que chaque service et chaque programme a en place la bonne plateforme pour fournir des services virtuels et en ligne (la formation linguistique, par exemple, peut nécessiter une plateforme différente de celle des programmes pour les jeunes). Cinquièmement, la transformation numérique doit avoir un cadre approprié pour s'assurer que les services sont fournis d'une manière qui ne compromet pas la qualité des services et en fait, elle devrait en améliorer la qualité.

Comme le groupe témoin avant l'arrivée (voir la section sur le mieux-être des travailleurs de première ligne), il existe un large éventail d'organismes qui avaient déjà entrepris des initiatives de transformation numérique avant la pandémie. Il vaudra la peine de cerner et de comprendre les expériences de ces organismes pour dégager les pratiques prometteuses, expliquer comment leurs expériences antérieures ont facilité le passage au travail à distance et

numérique et déterminer quelles leçons peuvent être tirées d'autres intervenants dans le secteur qui n'ont pas déjà été partagées.

La transformation numérique n'est pas nouvelle pour mon organisme. Nous avons acquis de l'expérience dans la prestation de services en ligne au cours des dernières années. Cela nous a aidés à faire progresser les outils et les plateformes en ligne pour les services aux clients. En gardant cela à l'esprit, au cours des deux dernières années, nous avons déployé des efforts importants pour renforcer la capacité de nos employés à utiliser Salesforce/BOT/ERP et ainsi de suite.

Nous avons établi l'intégration numérique et adopté des choix technologiques bien avant la COVID-19. Des études et des consultations connexes ont été menées pour bien préparer la mise en œuvre des outils technologiques.

Les organismes prennent des mesures concrètes pour répondre à la mise en œuvre complexe de la transformation numérique et de la prestation de services en mode hybride. Bon nombre d'entre eux ont indiqué qu'ils avaient adopté un éventail de stratégies et de technologies pour créer un environnement favorable et accessible afin d'offrir des services aux nouveaux arrivants et pour la coordination du personnel et la communication avec celui-ci. Ces stratégies comprennent la formation en littératie numérique des employés et des clients, l'embauche des spécialistes dans le domaine des services numériques ou des talents connexes et la création d'un groupe de travail sur le numérique pour déterminer et évaluer les techniques permettant de mieux répondre aux besoins des clients. La compréhension qu'ont les organismes de la prestation de services en mode hybride se définit par la prestation de services en ligne et l'adoption d'un modèle de service mixte pour de nombreux répondants.

L'intendance des données dans tout modèle est considérée comme essentielle.

J'ai deux recommandations. La première est d'inclure l'intendance des données dans la technologie parce qu'il faut le faire. Et la deuxième est que nous devons cerner les domaines où nous avons des besoins communs et voir si nous pouvons les aborder comme une plateforme commune. Je pense donc que ce serait beaucoup plus facile, surtout pour un organisme de petite taille, parce qu'il n'a peut-être pas la capacité d'aller dépenser 15 000 \$ de sa poche pour faire quelque chose.

En même temps, les répondants ont indiqué que la création d'une approche fondée sur un portail commun pourrait ne pas tenir compte des besoins uniques des nouveaux arrivants et de la collectivité, des pratiques et des préférences en matière d'information et de technologies :

« quand nous parlions d'aller vers quelque chose d'universel, je voulais simplement faire attention aux niveaux de clients avec lesquels nous travaillons. »

Un autre répondant a indiqué que la création d'un portail commun pour les services devrait également être complétée par des systèmes d'établissement de rapports communs et interexploitables :

Nous avons des bailleurs de fonds différents. Nous avons divers systèmes dans lesquels nous saisissons des données. Nous avons donc l'iCARE. Et notre gouvernement provincial a une base de données différente. En plus de l'iCARE, nous devons présenter plusieurs rapports à IRCC par l'entremise d'autres organismes.

Il existe des exemples de portails de services numériques centralisés ainsi que des approches de services numériques décentralisés dans le secteur et dans d'autres secteurs. Certains sont notés dans une feuille de calcul en ligne qui cherche à saisir les utilisations intéressantes et novatrices de la technologie dans le secteur. Ceux-ci sont présentés dans l'annexe des études de cas intéressantes du présent rapport. Une analyse plus approfondie de ces approches sera fournie dans le rapport final lorsque des modèles de services hybrides et d'études de cas spécifiques sont décrits.

Peu importe les systèmes créés, les outils doivent être intuitifs et conviviaux. Tant pour les organismes offrant des services que pour les nouveaux arrivants.

## Les organismes en sont à des étapes différentes de la transformation numérique

La transformation numérique est encore à ses débuts dans le secteur. Sa répartition est encore inégale entre les différents organismes. De nombreux organismes font toujours face à des obstacles dans l'adoption des technologies numériques. Par exemple, nos données de sondage et d'entrevue indiquent que beaucoup d'intervenants doivent encore acheter eux-mêmes des outils numériques pour la prestation de services. De plus, les participants ont indiqué que leurs organismes avaient établi des relations de collaboration en milieu de travail virtuel et plusieurs programmes trouvaient qu'il était difficile que chaque membre du personnel continue d'aller dans la même direction.

Cette répartition inégale de la transformation numérique entre les organismes, les programmes et chaque membre du personnel indique que nous n'avons qu'effleurer la surface de la transformation numérique et d'un modèle de service hybride. Cependant, ce rapport préliminaire peut être un point de départ positif pour nous permettre d'entrevoir comment les pratiques de transformation numérique peuvent être pragmatiques et efficaces pour les futurs travaux d'établissement.

De nombreux organismes ont adopté progressivement un modèle hybride de prestation de services. Certains ont des objectifs explicites pour déterminer s'il faut fournir des services entièrement en ligne ou des services hybrides avec un soutien aux clients mixte en ligne et hors ligne. Beaucoup cherchent de l'aide pour évaluer leur expérience à ce jour afin de déterminer ce qui fonctionne et où ils doivent apporter des changements.

De nombreux clients qui étaient réticents à recevoir des services en ligne se sentent maintenant plus à l'aise de recourir aux services virtuels à la maison. Les organismes ont offert des séances de développement de l'emploi et des salons de l'emploi en ligne, des événements en ligne axés sur la culture, une évaluation des demandes reçues et des besoins des clients, une consultation individuelle et des réunions de suivi ainsi que des renseignements sur la formation numérique et sur le programme de services en ligne. Il est important de noter que bien des organismes fournissaient ces types de services novateurs avant la pandémie également. D'un point de vue organisationnel, les participants de la direction mettent l'accent sur leur progression dans la planification, le lancement ou l'évaluation des processus de transformation numérique et sur la révision de leurs pratiques localisées par l'apprentissage expérientiel quotidien.

Il sera important de déterminer où un modèle hybride de prestation de services pourrait ne pas fonctionner. Certains travailleurs de première ligne ont souligné que les services de counseling en santé mentale étaient moins efficaces dans les espaces virtuels en raison des difficultés de préparation mentale. D'autres ont indiqué que le passage à la prestation de services virtuels a créé un meilleur accès à ces services. Les séances d'apprentissage des langues peuvent être difficiles par l'apprentissage en ligne, car les formateurs ne peuvent pas fournir une orientation scolaire immédiate s'il s'agit d'un grand groupe d'élèves. Outre ces deux types de services, les programmes de garde d'enfants, les programmes de produits alimentaires, les programmes de loisirs, les visites de maisons et le soutien connexe et les activités de voyages en groupe étaient difficiles à transférer en ligne.

Malgré le fait que les plateformes en ligne puissent être pratiques pour les apprenants en ligne, dans une certaine mesure, certains ont laissé entendre que les services numériques ne peuvent jamais remplacer les fonctions interpersonnelles entretenues dans les espaces physiques.

## La cybersécurité comme compétence de base

Les réponses au sondage montrent que beaucoup d'organismes ont fait preuve de prudence en matière de cybersécurité et ont adopté diverses pratiques pour assurer la protection des renseignements personnels des clients et le stockage sécuritaire des renseignements. Pour de nombreux travailleurs de première ligne, les considérations éthiques liées à la prestation de services numériques comprennent la définition de mots de passe pour les documents importants et les appareils numériques, la non-divulgaration de renseignements personnels ou privés au moyen de plateformes numériques, l'offre des conseils appropriés aux clients sur l'envoi de renseignements personnels dans les espaces numériques et la prestation d'ateliers sur la cybersécurité aux clients. La direction a pris également une série de mesures pour promouvoir la cybersécurité. Nombre d'organismes ont commencé à offrir de la formation sur la gestion des cyberrisques et des ateliers sur la meilleure façon d'assurer le respect de la vie privée et la confidentialité en ligne.

La cybersécurité est une pratique bidirectionnelle dans laquelle le renforcement de la confiance est essentiel.

Les organismes ont indiqué qu'il y avait plus d'obstacles lorsqu'ils demandaient aux clients de fournir des renseignements personnels dans des environnements virtuels, ce qui n'était pas un problème avec les réunions en personne. Ensuite, les niveaux de littératie numérique des clients influencent étroitement leurs procédures de protection des renseignements puisque nombre d'entre eux avaient de la difficulté à ouvrir des documents protégés par un mot de passe. Il était difficile d'orienter les clients analphabètes dans leur propre langue sans parler de ceux ayant un faible niveau de littératie numérique et de compétence linguistique. À ce titre, les complications de la cybersécurité sont interdépendantes de la langue, des compétences numériques et de la construction des relations humaines.

Les répondants reconnaissent et appuient la nécessité d'avoir des lignes directrices nationales ou des modèles sectoriels pour mieux comprendre la sécurité de l'information numérique.

## Directives nécessaires des bailleurs de fonds sur la protection des renseignements personnels, la sécurité et le chiffrement

Des considérations éthiques et des commentaires liés à la protection des renseignements personnels, à la sécurité et au chiffrement en ligne suggèrent un paysage désorganisé. Il faut en faire plus pour assurer une compétence de base et une compréhension des pratiques, des protocoles, de la formation et des responsabilités en matière de sécurité en ligne au sein de l'organisme (non seulement au niveau de chaque travailleur) pour se conformer à tous ces éléments. Quelles sont les compétences de base des travailleurs de première ligne? Des gestionnaires et des directeurs? Quelles compétences de base et manifestes un bailleur de fonds devrait-il attendre d'un organisme financé? Quels sont les investissements nécessaires pour assurer une telle base de référence?

Un élément clé dont nous avons discuté au début était un plan visant à assurer la sécurité des renseignements personnels des participants. Pour les programmes auxquels je participe, je me suis assuré de passer du temps à m'instruire sur la façon de chiffrer les fichiers et de bien sécuriser les documents, les tableaux Excel et les renseignements confidentiels bien qu'il ait été difficile de trouver ces ressources et peut-être que les bailleurs de fonds eux-mêmes proposent des outils et des formations pouvant établir une norme sectorielle en matière de confidentialité des renseignements personnels et de sécurité.

Il n'y a pas beaucoup de directives de la part des différents ministères sur ce que vous avez le droit d'utiliser ou non. Si vous suivez les règles strictes de la protection des renseignements personnels et tout ça, il y aura tant de choses que vous ne pourrez pas utiliser. Mais il faut qu'il y règne une certaine clarté compte tenu des circonstances différentes. Ce que vous pouvez utiliser et peut-être le partage des meilleures pratiques entre différentes personnes. Mais le plus important pour moi, ce sont les renseignements. Comme nous avons des renseignements sur iCARE, nous avons nos propres renseignements et ils essaient de trouver des moyens différents d'offrir des

services. Et comment le faire d'une manière qui vous permet de tirer parti des renseignements existants sans enfreindre les règles de confidentialité ou quoi que ce soit du genre. Et il semble y avoir aussi des services redondants d'un service fourni à l'autre, ce qui doit être clarifié. Je regarde notre programme de mentorat. Nous ne nous sommes jamais assis pour découvrir où se situe la limite, la délimitation des responsabilités? Et comment fusionnez-vous ces modes de prestation différents? Donc, il faut tenir beaucoup de discussions et de dialogues pour déterminer comment nous allons transférer de plus en plus d'éléments en ligne. Comment partageons-nous les données? Et comment délimitons-nous ce dont un organisme est responsable par rapport aux autres?

Il était frustrant pour nous qu'aucun organisme fédéral ou provincial ne soit disposé à dire quel service en ligne (Zoom ou un service semblable) offrait les niveaux appropriés de confidentialité, nous devons donc choisir ce qui fonctionnait le mieux pour nous et semblait le plus approprié dans les circonstances.

## Modèles de soutien pour les organismes

La notion de portails de services centralisés a également suscité des questions sur les structures de soutien centralisées pour les organismes d'aide aux immigrants et aux réfugiés. Au cours de cette discussion, un point important a été soulevé :

« Si j'en faisais la conception depuis le début, je veillerais à ce que vous ayez une bonne relation directe avec quelqu'un de plus haut placé qui prendrait les décisions et éclairerait les politiques. Parce que sinon, vous allez être tellement frustré si vous tentez de faire quoi que ce soit d'ambitieux à l'échelle provinciale ou nationale. »

Ce point rejoint également le thème de la coordination intergouvernementale (qui est exploré ci-dessous). Il laisse entendre que les modèles d'infrastructure et de soutien aux organismes recommandés précédemment devraient être revus. Une chronologie de cette recherche dans le secteur a déjà été effectuée pour le projet sur l'établissement 2.0 et est pertinente dans cette discussion<sup>7</sup>.

Il inclut également

« la compréhension de l'infrastructure qui est déjà fournie au sein de certains de ces organismes, s'ils ont un service de TI, s'ils ont déjà [un] service d'excellence et d'intégration pédagogiques. J'essaie seulement de comprendre où vous pouvez vous situer dans l'éventail de partenaires de prestation que vous essayez de soutenir. »

---

7

<https://km4s.ca/2020/01/a-chronology-of-technology-and-innovation-research-in-the-canadian-immigrant-and-refugee-serving-sector/>

Nous commençons tout juste à nous mettre au diapason. Mais, comme nous l'avons vu dans la section sur la gestion des changements, il est essentiel d'approfondir les modèles qui existent déjà dans le secteur et de les évaluer pour déterminer comment l'ensemble du secteur peut en tirer des leçons, les reproduire ou les mettre à l'échelle.

La mise en place de mécanismes d'une pratique réflexive dans le développement professionnel du secteur sous la direction de facilitateurs technologiques a été présentée comme une approche utile pour compléter le soutien type de la technologie de l'information. Du côté des travailleurs et des gestionnaires, le travail au sein d'une collectivité de pratique avec de petites cohortes où les participants cernent des problèmes particuliers dans leur travail et se penchent sur ceux-ci a connu du succès dans d'autres secteurs. Ils utilisent le groupe comme un groupe de rétroaction ainsi que comme un endroit pour apprendre les uns des autres et réfléchir ensemble aux idées et aux expériences dans leur milieu de travail.

Cette approche d'encadrement est également mesurable en ce qui concerne l'incidence :

« Quand elle fonctionnait, on pouvait vraiment voir qu'elle fonctionnait. On pouvait voir comment ils avaient intégré l'approche dans la pratique. En fin de compte, elle a eu une incidence considérable. Et cela donne vraiment beaucoup d'élan au sein de notre organisme. Parce que sinon, on ne fait que parler aux gens dans un webinaire et on n'a aucune idée, aucune idée de ce qu'on en fait. Et il est très difficile d'obtenir de la rétroaction. J'entends ainsi qu'on en obtient avec n'importe quel type de ressource. On peut passer beaucoup de temps à rassembler des ressources et à obtenir des commentaires à ce sujet. Peut-être les utiliser, peut-être les télécharger, on peut dire que les gens les téléchargent, mais comment pourrait-on les améliorer? »

Cela témoigne de l'importance à accorder à la façon d'aborder le développement professionnel. Comme le secteur lui-même apprend à être plus agile et plus réactif dans la conception des programmes pendant la pandémie (voir la section sur la gestion des changements ci-dessous), la façon d'aborder la formation peut nécessiter un nouveau départ :

Et une formation cyclique de vous-même. Et cette formation ne signifie pas qu'il faille assister à une conférence en personne ou à une journée complète en ligne. Ce que nous avons rencontré, c'est une formation juste-à-temps de courte durée, le cas échéant, à petites doses, une formation juste-à-temps souple. Localisée, personnalisée et contextualisée pour répondre à mes besoins.

Les modèles de soutien doivent également impliquer profondément les nouveaux arrivants dans la réflexion sur la conception du service :

Ne serait-il pas intéressant qu'un groupe en Ontario s'intéresse aux expériences des clients, à la mobilisation des clients du point de vue de la conception du service? Alors à quoi ressemblerait ce service si vous le conceviez de ce point de vue au lieu de le concevoir du point de vue du financement... Je pense que le secteur de la santé a

effectué un certain changement de point de vue. « D'accord, nous allons examiner ce service de santé conçu du point de vue du patient, nous n'allons pas l'examiner du point de vue de la transaction. » Ne serait-il pas intéressant si quelqu'un pouvait nous guider du point de vue de la conception du service?

La présentation du point de vue de la conception du service s'harmonise avec un résultat plutôt qu'avec un objectif axé sur les extrants. Un élément clé des principes de base d'IRCC qui s'harmonise également avec les valeurs fondamentales du secteur.

## La gestion des changements est essentielle

Les commentaires des répondants au sujet de la mise en œuvre de la transformation numérique et du changement s'harmonisent avec les recherches et les commentaires généraux sur ce qui est nécessaire sur le plan organisationnel. Un soutien de haut niveau de la haute direction est nécessaire pour tout type de projet de gestion du changement organisationnel. La structure et la culture des organismes jouent un rôle énorme. Nous avons constaté qu'une transition vers la prestation de services en mode hybride, comme le virage soudain vers les services à distance et numériques, continuera de mettre les organismes au défi d'adopter une approche systémique. Cela doit se produire à la fois au sein des organismes et lorsque nous examinons le rôle de l'organisme dans la collectivité.

Passer au numérique, c'est changer la nature du travail lui-même :

Cela dépend beaucoup des processus ou procédures opérationnels normalisés que nous élaborons ou va de pair avec ceux-ci. Chaque fois que nous implantons un nouveau système, nous ne nous contentons pas d'implanter un système, nous implantons une nouvelle façon de travailler. Cela exige beaucoup de ressources.

C'est peut-être plus clair lorsque nous l'examinons au sein de l'organisme. De nouveaux rôles, de nouvelles descriptions de postes, des niveaux plus élevés de décisions fondées sur les données, de nouvelles structures stratégiques, des besoins différents de développement professionnel, divers modèles techniques pour différents programmes, repenser les effets de rétroaction entre les intervenants de première ligne et le leadership.

« ... le leadership n'est pas nécessairement les gestionnaires et un gestionnaire n'est pas nécessairement un leader. Et un leader n'est pas nécessairement un gestionnaire. Parce que le leadership peut venir des élèves, il peut venir de chaque enseignant ou d'une clique d'enseignants qui commencent à innover et à influencer l'ensemble du programme. Il est donc essentiel d'encourager ce genre de leadership. »

Il peut être essentiel d'avoir des gens qui ont de l'expérience en technologie de l'information, en télécommunications et dans le secteur sans but lucratif. Dans une région, les fournisseurs de soins en santé mentale élaborent un modèle de services de soins virtuels. Le coordonnateur du

projet lui apporte une expérience du secteur des télécommunications qui s'est avérée essentielle :

« Chaque fois que je parlais à un gestionnaire ou à un gestionnaire de compte d'une firme de télécommunications, ils disaient toujours, vous savez de quoi vous parlez, comme vous utilisez des acronymes et vous parlez de choses que nous connaissons. Et je me disais 'Eh bien, je viens du secteur, j'y ai acquis de l'expérience.' Et beaucoup d'entre eux ont dit qu'ils l'avaient trouvé et avaient rendu le processus beaucoup plus facile. Cela a facilité énormément certaines des conversations plus techniques. Je pense que c'est particulièrement vrai pour les plateformes virtuelles, mais surtout pour l'équipement et la connectivité, beaucoup de gens pensent que c'est intimidant. Ils ne savent pas par où commencer. Alors que pour moi, je savais qu'il s'agissait d'un gros projet, mais je savais par où commencer. D'accord, je vais tracer la voie. Je vais la tracer ici. »

Entre autres, elle a été en mesure de négocier avec les entreprises de technologie à l'échelle. Au lieu de payer le plein prix ou même le prix des organismes sans but lucratif, ils ont pu négocier des coûts moins élevés pour des groupes d'organismes.

Les organismes ont également perçu la valeur de l'apprentissage au fur et à mesure. À bien des égards, le simple fait d'être forcés à adopter un état d'esprit plus agile en raison du virage soudain vers le travail à distance et numérique a permis de créer une nouvelle approche de la façon dont ils font leur travail.

« C'était itératif, étape par étape, comme si c'était une étape constante d'évolution, d'obtention de rétroaction, de changement, de réponse. »

L'approche de la prestation des services elle-même est également revue à partir d'une approche systémique. Les travailleurs de première ligne et les organismes se voient et sont perçus comme des services essentiels pour leurs collectivités. Bon nombre d'entre eux ont dépassé la seule prestation de services fondée sur les transactions, renouant avec les racines du développement communautaire et de l'éducation populaire du secteur (résumées par les valeurs fondamentales du secteur du CCR<sup>8</sup>). Le concept de « nouvelle normalité » après la COVID-19 est généralement utilisé pour décrire la transformation numérique, la prestation de services en ligne ou en mode hybride, le travail à domicile étant plus fréquent, etc. Cependant, nous avons entendu dire que la « nouvelle normalité » dans notre secteur pourrait, à certains égards, être considérée comme une occasion de revenir à ces racines du secteur (passer des expériences de clients transactionnelles à des programmes plus holistiques), si des références fréquentes aux changements dans la prestation des services aux clients sont un indice. Il y a d'autres éléments à explorer. Nous continuerons d'approfondir nos entrevues et nos groupes de discussion.

---

<sup>8</sup> <https://ccrweb.ca/sites/ccrweb.ca/files/static-files/standards.htm#CORE%20VALUES>

## Infrastructure - TI, appareils et données

Les répondants au sondage de la direction et des directeurs ont parlé de l'importance de l'infrastructure de TI dans la prestation de services à distance.

Infrastructure de TI. Notre infrastructure de TI n'était pas prête pour la transformation numérique que nous avons connue. Il a été très difficile de passer à un modèle complet de prestation de services virtuels et en ligne en très peu de temps.

Des recherches antérieures dans le secteur et des preuves anecdotiques indiquent, depuis un certain temps, que les appareils personnels sont et semblent continuer d'être utilisés par les travailleurs de première ligne. Un plus grand nombre de travailleurs utilisent une combinaison d'appareils personnels et professionnels que ce à quoi nous nous serions attendus à ce stade du travail à distance et numérique, neuf mois après le début de la pandémie.

Le secteur continue de se pencher sur la question de l'utilisation des appareils personnels. Notre sondage a révélé que 43 % des intervenants de première ligne ayant répondu au sondage en anglais utilisent une combinaison d'appareils personnels et professionnels, et un autre 10 % utilisent des appareils strictement personnels. Soixante-six pour cent des intervenants de première ligne ayant répondu au sondage en français utilisent une combinaison d'appareils personnels et professionnels. La question demeure de savoir comment il convient de régler ce problème, avec un investissement approprié pour les appareils professionnels et d'organismes, etc., dès que possible.

La mise en place de l'infrastructure est reliée au financement et à l'investissement ainsi qu'aux connaissances organisationnelles :

La mise à niveau cyclique de la technologie et de l'infrastructure passe avant tout. Et cela devrait être intégré au fil des ans dans chaque budget que vous avez pour vos programmes.

Un répondant a suggéré trois domaines fonctionnels pratiques qui doivent être abordés pour tous les organismes : la formation et l'éducation dans le domaine de la technologie, renforcer les compétences en matière de cybersécurité est un incontournable et la conversion de données en action.

La cybersécurité est une course. Nos organismes ne disposent d'aucun moyen de se protéger totalement. C'est seulement une question de savoir dans quelle mesure nous pouvons réduire les risques. En ce qui concerne les données, nous sommes loin derrière à l'heure actuelle. Je ne veux pas nous comparer à Amazon ou à Google. Mais nous avons besoin de bases et nous devons prendre les données pour les convertir en action. Il manque cet élément, Même dans les domaines où nous avons des données, nous ne disposons d'aucun moyen pour les convertir en action.

De nombreux répondants ont également laissé entendre que les données saisies dans iCARE peuvent et devraient être partagées avec le secteur de manière plus significative. Bien que ces données dépassent quelque peu la portée de notre mandat d'examen de la prestation des services, elles sont essentielles à la planification des services et il est donc important d'en tenir compte dans un contexte de service.

En fin de compte, ces commentaires et ces observations soulignent l'importance de la durabilité des investissements technologiques ainsi que la souplesse des modèles de financement qui tiennent compte de la réalité de l'évolution des technologies et des priorités numériques.

En ce qui concerne l'évolution des technologies, les priorités numériques et la planification, un directeur des TI a suggéré que des cadres et une planification de la technologie viable à long terme soient adoptés dans le secteur et par IRCC. Les systèmes évoluent et les ententes de financement doivent être souples pour que les organismes modifient et remanient rapidement les programmes et la technologie afin de répondre à l'évolution du paysage technologique et aux préférences et aux besoins des nouveaux arrivants.

Nous avons seulement commencé à effleurer la surface des besoins en infrastructure dans le secteur. Nous y plongerons plus profondément au cours de nos prochaines étapes.

## Littératie numérique, développement professionnel et amélioration des compétences

Les participants de la direction ont souligné la nécessité de veiller à ce que le personnel dispose des compétences en technologie numérique nécessaires pour être en mesure de fournir des services en ligne de grande qualité et de renforcer la capacité d'apprentissage des clients.

Entretenir des relations avec les clients est essentiel au travail, qu'il soit numérique ou non. Vous devez être à l'aise avec les outils et les techniques que vous utilisez pour aider les clients à se sentir à l'aise. Il y a des couches de besoins et de soutien pour les fournisseurs de services de littératie numérique dans les organismes pour que tout ne retombe pas sur les travailleurs de première ligne dont le rôle est de soutenir les nouveaux arrivants et les collectivités dans leur établissement.

Les travailleurs de première ligne ont utilisé les technologies numériques pour éduquer les clients et les aider à perfectionner leurs compétences en littératie numérique. Ils reconnaissent que les nouveaux arrivants devront posséder ces compétences dans d'autres domaines de leur vie. Ils reconnaissent également qu'ils peuvent être responsables de la formation en littératie numérique pour réduire les lacunes dans la prestation de services numériques :

« ...Je sais que beaucoup de réunions (médecins, spécialistes, assurances, enseignants, etc.) se font en ligne et l'un de mes rôles est de les encadrer et de les orienter dans l'amélioration de leurs compétences et dans leur aisance avec la

technologie. La technologie est essentielle à toutes les facettes de la vie aujourd'hui, donc, une augmentation de la littératie numérique augmentera également l'auto-efficacité, la confiance, le bonheur d'un client, etc. »

Toutefois, on ignore qui est responsable de veiller à ce que ces travailleurs aient les niveaux requis de littératie numérique. Est-ce les travailleurs et leurs collègues ou l'organisme? Dans un modèle hybride de prestation de services, à quoi ressemble ce cadre de responsabilité et de responsabilisation?

Il est évident que les travailleurs de première ligne et les organismes reconnaissent leur rôle clé dans l'évaluation et la gestion de la littératie numérique des nouveaux arrivants. Il est tout aussi évident que la formation est considérée par les travailleurs comme leur responsabilité. Il n'existe pas d'approche sectorielle cohérente ou globale en matière de développement professionnel.

À bien des égards, l'ajout de compétences en littératie numérique deviendra une extension logique des capacités attendues des intervenants de première ligne. La question est de savoir s'ils sont tous capables de jouer ce rôle. Et quelles compétences de base devraient-ils posséder et être en mesure de transmettre et même d'évaluer parmi les nouveaux arrivants qu'ils desservent? Comment parviendront-ils à cette base de référence?

Les travailleurs de première ligne ayant acquis des compétences numériques indiquent être des ressources clés pour leurs collègues. Les travailleurs plus qualifiés sur le plan numérique forment leurs collègues en ce qui a trait aux outils spécifiques et aux techniques et aux approches de services en ligne et numériques. Cela est important et utile, mais peut ne pas tenir compte des limites de capacités au sein des organismes. Bien que l'apprentissage autonome permette aux intervenants en établissement de développer et de renforcer leur environnement d'apprentissage virtuel et leur relation avec le milieu de travail numérique, ce n'est qu'une partie du puzzle. Et c'est incomplet et non durable ou reproductible. Il serait utile de continuer à chercher à savoir si les organismes ont élaboré ou sont en train d'élaborer une formation pour les compétences désignées comme étant nécessaires pour fournir efficacement des services à distance et numériques aux nouveaux arrivants.

Parallèlement, il y a eu une augmentation des possibilités d'apprentissage virtuel pendant la pandémie. Il serait intéressant d'organiser des enregistrements d'apprentissage qui ont été jugés très utiles pour les partager avec l'ensemble du secteur d'une façon structurée et significative (c.-à-d. liée à leur travail quotidien) pour répondre aux besoins de formation juste-à-temps cernés précédemment.

Les établissements d'enseignement doivent préparer les nouveaux travailleurs à se lancer dans le domaine. Bien qu'il s'agisse d'un besoin à l'échelle du secteur, cela s'est produit particulièrement dans le contexte des services linguistiques (une reconnaissance, peut-être, de la nature plus fondée sur les titres de compétences de l'enseignement des langues) :

« Veuillez à ce que la formation des enseignants puisse se dérouler pour tout le monde. C'est particulièrement un problème pour la partie du français. Mais à l'heure actuelle, c'est plus un problème que d'habitude pour la partie de l'anglais en raison de l'accès à des classes qui sont en mesure d'accueillir un stage d'enseignement. C'est donc devenu un problème énorme pour tous. Et parce qu'il est devenu évident que l'apprentissage à distance ne va pas disparaître une fois que la distanciation sociale aura disparu. C'est quelque chose que nous devons intégrer à notre travail au fil du temps parce que nous allons avoir besoin d'enseignants tant en anglais qu'en français qui sont capables d'accéder à la profession d'enseignant et de faire de l'enseignement à distance immédiatement. Ce ne sera plus une situation exceptionnelle. »

Accroître les compétences du secteur signifie examiner ce qu'il faut pour élaborer une base de référence en matière d'aptitudes et de compétences numériques. Il apparaît clairement que certains travailleurs et certains organismes étaient mieux préparés. Le secteur de la langue en est un exemple manifeste. Les enseignants qui offraient déjà un apprentissage mixte ont pu s'ajuster rapidement. Les enseignants ayant des compétences techniques plus limitées ont éprouvé des difficultés,

...de là, tous les webinaires. Nous avons également une fonction d'aide en direct, qui est un clavardage asynchrone pendant les heures de bureau. Nous avons prolongé ses heures d'une heure par jour, mais le téléphone virtuel sonne sans arrêt depuis le mois de mars. Certains enseignants ont seulement besoin de quelques heures d'encadrement et parfois, ce n'est qu'une question rapide.

L'approche Avenue.ca financée par New Language Solutions nécessite une évaluation approfondie pour voir où ses forces peuvent être mises à l'échelle et reproduites dans le secteur de l'établissement. Son approche consistant à offrir des « solutions technologiques pour aider les nouveaux arrivants et les apprenants adultes à réaliser leurs objectifs d'apprentissage linguistique... en élaborant des ressources centrées sur le Canada qui combinent les méthodes traditionnelles en classe avec des activités dispensées par ordinateur et en formant des enseignants en langues pour mobiliser les clients à l'aide de technologies en code source ouvert (open source) » est pertinente pour l'ensemble du secteur (et sera présentée plus en détail ci-dessous).

Ce qui ressort également clairement, c'est que l'accroissement des compétences du secteur n'est pas simplement un besoin technique. Il s'agit aussi d'un besoin en ce qui concerne le transfert de ce type de travail en ligne, de relations et de confiance, de groupes de facilitation, de diverses méthodes et approches d'éducation des adultes, de développement communautaire virtuel, etc. :

Donc, une chose que mes formateurs pourraient couvrir ces derniers temps est que nous avons beaucoup de recherches sur le plan technique, particulièrement au moyen d'Avenue.ca sur la façon d'enseigner en ligne. Mais c'est davantage sur le plan technique. Et il y a beaucoup de choses sur l'andragogie de l'enseignement. Par

ailleurs, nous avons là une petite lacune dans la façon d'enseigner efficacement dans un format en ligne avec lequel nos enseignants sont aux prises. De plus, il y a une capacité souple de développer des outils et des ressources de formation des enseignants en ligne et un manque réel de temps de formation pour les formateurs.

Dans le cadre de ce projet, nous avons cherché activement à réunir les volets linguistiques et de l'établissement du secteur pour assurer la mobilisation et le partage des connaissances. Chaque volet comporte d'autres nuances au sein des programmes, des organismes, des clients et des collectivités. Cependant, un système de soutien structurel beaucoup plus long est en place depuis un certain temps pour les fournisseurs de services linguistiques. La prestation de services mixte est officiellement financée et organisée depuis de nombreuses années. Comme le volet avant l'arrivée du secteur de l'établissement, le volet mixte et le volet à distance et en ligne par l'étude à domicile du CLIC, les approches de prestation de services linguistiques devraient faire l'objet d'une évaluation plus approfondie en ayant en tête la mobilisation des connaissances, l'évaluation et les leçons apprises ainsi que la répétition.

Et nous avons toujours en quelque sorte le problème d'être regroupés avec les services d'établissement, dont certains sont des services de très courte durée, comme les renseignements et les recommandations, dans la mesure où vous fournissez des renseignements et recommandez un client, même si vous devez utiliser WhatsApp et le faire en mandarin, vous réussissez et vous fournissez le service avec succès. Vous savez, en tant que formateurs linguistiques, nous devons faire les choses différemment. Notre engagement avec le client doit être à plus long terme pour être efficace. Nous sommes donc aux prises avec un ensemble différent de problèmes. Et, vous savez, nous vivons une période très fascinante parce que nous offrons des programmes hybrides depuis un certain temps, mais nous sommes poussés maintenant à la prestation entièrement en ligne. Et ce que nous voyons de notre côté, c'est un besoin de développement professionnel, de ressources, de soutien, les distractions auxquelles nos clients sont confrontés. À la maison et sans tous les autres problèmes.

Mais ce que nous voyons aussi, c'est un énorme changement dans l'apprentissage des langues que je peux seulement comparer au début de l'approche communicative il y a 30 ans, tout de suite après le passage des approches, vous savez, même plus tôt, dans lesquelles le client doit maintenant apprendre, non seulement à utiliser l'ordinateur, l'iPad, le téléphone, mais en fait à s'approprier ce qu'il fait et à comprendre comment il doit le vivre. Donc, l'engagement du client, à défaut d'un meilleur terme, sera ce qui en fera un succès ou un échec. Et c'est une transformation énorme et difficile pour nos clients. Au cœur même de tout cela se trouve le client qui doit vraiment faire montre de réussite en matière de compétences linguistiques. Et nous savons tous combien il est difficile d'imaginer si, tout d'un coup, nous devons apprendre le mandarin, l'arabe ou le chinois ou toute autre langue, combien de travail il nous faudrait réellement y consacrer. Je considère donc qu'il s'agit d'un défi énorme pour nous, en tant que secteur, de pouvoir faire participer les apprenants aux nouvelles façons de leur apprendre à apprendre d'une nouvelle façon. Et nous regardons maintenant avec fascination nos

clients qui ouvrent une session sur Avenue.ca et qui cliquent tout simplement; le temps de connexion ne se traduit pas vraiment par l'acquisition de compétences. Et l'un des collègues, je crois avoir mentionné que les apprenants ne font pas très souvent l'objet d'une immersion, ils sont à la maison, parlent leur langue maternelle et ils voient le fonctionnement de l'apprentissage des langues. Ils ne l'intériorisent pas. C'est donc là encore un autre défi plus important pour nous. Alors, j'aborde la question du langage, de la méthodologie dont nous avons besoin pour aborder l'andragogie que nous devons traiter et intégrer, il ne suffit pas seulement de pouvoir cliquer. Un clic ne signifie pas qu'ils ont fait réellement des progrès dans leur compétence.

## Soutenir les rôles nouveaux ou élargis et le temps

Nos données révèlent des besoins urgents dans des rôles et des emplois divers pour les futurs agents d'intégration des immigrants, y compris les facilitateurs en ligne, les concepteurs pédagogiques et les élaborateurs de programmes d'études, les conseillers en numérique, les gestionnaires de cas numériques ainsi que les spécialistes des TI. La réponse suivante porte sur les rôles que les organismes doivent jouer pour intensifier la prestation et le développement de leurs services.

Certainement, des facilitateurs en ligne, des concepteurs pédagogiques et des élaborateurs de programmes d'études afin que nous puissions élaborer un programme d'études en ligne très solide et bien le mettre en œuvre. Nous aurons également besoin de ces rôles pour enseigner au personnel et l'encadrer. Il nous faudra des gestionnaires qui ont de bonnes compétences en gestion d'équipes à distance et de programmes en ligne, nous aurons besoin d'évaluateurs qui peuvent aider à évaluer les programmes en ligne. Nous aurons également besoin de formateurs en innovation et de personnel ayant de l'expérience en innovation, en conception, en prospective, etc. pour aider à intégrer l'innovation dans l'organisme. Il nous faudra aussi du personnel capable de former les clients et de leur enseigner des compétences numériques.

Les travailleurs de première ligne ont indiqué qu'ils avaient besoin de spécialistes des TI qui peuvent les aider immédiatement à régler leurs problèmes liés à la technologie, de formateurs internes en technologie pour offrir la formation en littératie numérique aux travailleurs de première ligne, de facilitateurs en ligne pour aider à organiser l'apprentissage, les séances, les ateliers et les cours, de concepteurs pédagogiques et d'élaborateurs de programmes d'études pour créer et réglementer le matériel de cours en ligne pour les séances et les ateliers en ligne ainsi que de spécialistes du marketing numérique pour effectuer la sensibilisation et la publicité des ateliers numériques.

En raison de la nature changeante du travail d'établissement dans la prestation de services virtuels et hybrides, les compétences numériques les plus mises en évidence que les travailleurs de première ligne ont indiqué devoir perfectionner sont les suivantes : 1) les compétences en administration et en coordination grâce à différentes plateformes numériques

émergentes; 2) l'évaluation des besoins numériques et des besoins des clients, la gestion du temps et l'autodiscipline; 3) les compétences liées à la gestion des données (nettoyage et traitement des données dans les systèmes de bases de données); 4) les techniques et les compétences numériques spécifiques; 5) les relations publiques et le marketing numérique; 6) l'habileté pour la communication.

Dans certains cas, les organismes ont créé un nouveau rôle important : le navigateur numérique.

J'ai repéré l'un des membres de l'équipe qui est assez technophile. Puis elle a commencé à développer des tutoriels pour le personnel et les clients. Même la personne qui est assez férue de technologie a beaucoup appris en cours de route. Et elle a fait beaucoup de recherches, mais elle a la passion de travailler avec la technologie.

Elle était adjointe aux programmes, mais elle occupe également d'autres postes dans l'organisme à titre d'adjointe administrative et de coordonnatrice des bénévoles. Donc, lorsque la pandémie s'est abattue sur nous, nous avons eu besoin d'une personne possédant ces compétences. Je savais déjà ce qu'elle savait, parce qu'elle avait un cubicule, créé beaucoup de systèmes, que je pouvais voir ses compétences en matière d'utilisation dans les systèmes et les logiciels et la technologie en général. Alors, quand la pandémie est arrivée, je lui ai demandé parce qu'elle allait perdre son emploi, aussi en tant qu'adjointe administrative, et je me suis rendu compte que nous avons besoin de quelqu'un pour nous soutenir dans ce domaine. Je n'ai pas le temps, je ne peux pas le faire moi-même. Par conséquent, j'ai besoin de quelqu'un qui va se concentrer sur cette tâche. C'est donc à elle que j'ai demandé. Puis les choses qu'elle ne connaissait pas, elle en a appris beaucoup tellement vite. Et elle a vraiment mis au point tous ces outils qui, comme elle le disait : « je n'ai jamais su à quel point j'étais passionnée par la technologie et la compréhension de la technologie à partir de la plus grande accessibilité, vous savez, ou même sous l'angle de l'engagement. C'était donc pour moi, et c'est un poste que je veux conserver. » C'est le type de poste qui doit continuer d'exister après la pandémie dans un modèle hybride de prestation de services. Et le fait qu'elle soit elle-même une nouvelle arrivante est important, « elle peut également comprendre la technologie de points de vue différents parce que lorsque vous possédez des antécédents culturels différents, vous voyez aussi ces choses sous différents angles. Vous en faites l'expérience, n'est-ce pas? J'aurai besoin d'un poste comme celui-ci pour poursuivre ce travail. Définitivement, il est impossible que nous ne puissions pas le faire. L'une des questions de l'un des directeurs est : pensez-vous que vous avez encore besoin de cette personne? Parce que maintenant que tout le monde le sait, quand cette question m'est venue à l'esprit, c'était pour moi, ouais, vous ne savez vraiment pas ce que nous faisons? Vous n'avez même pas entendu ce que nous avons à dire. Nous avons parlé et parlé et montré et vous ne le savez pas.

Des chercheurs en santé ont ciblé récemment le rôle de navigateur numérique<sup>9</sup> et présenté « un programme d'études de 10 heures conçu pour former les navigateurs numériques dans les cinq domaines suivants : (1) compétences de base en téléphone intelligent, (2) dépannage technologique de base, (3) évaluation des applications, (4) terminologie et données cliniques, (5) techniques de participation. » Il est utile d'examiner des modèles comme ceux-ci pour aider à éclairer le secteur.

## Bien-être du secteur de l'établissement

Toutes les réponses au sondage (des travailleurs de première ligne et des gestionnaires et directeurs) ont permis de cerner divers problèmes de santé mentale après des mois de travail à domicile. Ces conséquences numériques peuvent être catégorisées selon quatre grands facteurs : manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle en raison de lourdes charges de travail, difficultés d'effectuer la transition de l'espace familial vers le lieu de travail, isolement et fatigue numérique.

Les préoccupations liées au bien-être ne sont pas étonnantes pendant une pandémie. Cependant, le secteur a un groupe de contrôle potentiel, des intervenants en services avant l'arrivée qui offraient des services à distance et numériques depuis des années avant que la pandémie ne dirige chaque organisme vers les services numériques. Leurs expériences sont utiles et laissent croire que la fatigue numérique et d'autres défis en matière de bien-être liés à la technologie persisteront :

Je travaille dans le secteur de l'établissement avant l'arrivée depuis quatre ans déjà et nos services sont uniquement en ligne. Par conséquent, la transition entre le travail au bureau et le travail à domicile n'a pas été vraiment difficile, mais deux choses ont des effets négatifs sur notre travail : un accès Internet peu fiable (p. ex. nous avons donné des webinaires aux clients et il arrive que le webinaire soit trop lent ou interrompu, ce qui influe sur la qualité des séances) et la fatigue numérique. Depuis que nous sommes en ligne et devant l'écran au moins entre huit et dix heures par jour, tout en respectant les attentes en matière de rendement et de productivité, il y a des moments où je me sens épuisé mentalement et où je veux me déconnecter de mon ordinateur portable (et même de mon téléphone, quand certains de mes collègues entrent en contact avec moi de cette façon).

Les commentaires sur le bien-être font également ressortir la réalité de l'approche actuelle de prestation de services à distance. Les choses prennent plus de temps. Qu'il s'agisse de communiquer avec des clients qui n'ont pas accès à la technologie numérique, d'intégrer et d'orienter des clients (et de régler leurs problèmes de soutien technique) ainsi que la courbe d'apprentissage des compétences en matière de services numériques et en ligne et de facilitation, les interactions de services peuvent prendre plus de temps que les interactions en

---

<sup>9</sup> [https://www.digitalpsych.org/uploads/1/2/9/7/129769697/digital\\_nav\\_training\\_paper.pdf](https://www.digitalpsych.org/uploads/1/2/9/7/129769697/digital_nav_training_paper.pdf)

personne. En même temps, il est également clairement important de prendre ce temps avec les clients qui peuvent être à risque, anxieux, isolés ou vulnérables d'une autre façon.

## Iniquité numérique

Le concept le plus mentionné dans notre sondage était la notion d'iniquité numérique. L'iniquité numérique peut être définie de façon simpliste comme « certaines personnes n'ont pas la technologie ou n'ont pas le Wi-Fi ou elles ne savent pas comment l'utiliser. » La National Digital Inclusion Alliance (É.-U.) définit l'équité numérique<sup>10</sup> comme suit :

une condition dans laquelle tous les individus et toutes les communautés ont la capacité de technologie de l'information nécessaire pour participer pleinement à notre société, à notre démocratie et à notre économie. L'équité numérique est nécessaire à la participation civique et culturelle, à l'emploi, à l'apprentissage tout au long de la vie et à l'accès aux services essentiels.

En conséquence, l'inclusion numérique désigne les activités nécessaires pour veiller à ce que tous les individus et toutes les communautés, y compris les plus défavorisés, aient accès à la technologie et l'utilisent. Cela comprend les cinq éléments suivants :

1. services Internet à large bande abordables et robustes;
2. appareils compatibles avec Internet qui répondent aux besoins de l'utilisateur;
3. accès à la formation en alphabétisation numérique;
4. soutien technique de qualité;
5. applications et contenu en ligne conçus pour permettre et encourager l'autosuffisance, la participation et la collaboration. L'inclusion numérique doit évoluer à mesure que la technologie progresse.

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.

Les participants à notre sondage ont indiqué que l'iniquité numérique contribue à l'inégalité sociale et en est le résultat. Ils ont déterminé quatre facteurs qui contribuent à l'iniquité numérique et à l'incapacité d'accéder à des 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 leur appareil numérique; 3) les clients avaient de mauvaises connexions Internet; 4) les clients avaient peu de compétences en littératie numérique pour utiliser des appareils numériques ou des outils en ligne. De plus, les répondants au sondage indiquent qu'une faible littératie

---

<sup>10</sup> <https://www.digitalinclusion.org/definitions/>

numérique combinée à des obstacles linguistiques ont créé des défis supplémentaires pour la prestation de services en ligne.

Il est important pour le secteur d'explorer les définitions officielles de l'iniquité et de l'inclusion numériques. La façon dont ces définitions touchent le secteur et peuvent être touchées par celui-ci est un domaine qui exige des connaissances et des recherches supplémentaires afin que les organismes et les bailleurs de fonds les prennent en compte adéquatement. D'autres nuances ont été soulevées également dans les conversations. Par exemple, une famille pourrait avoir un téléphone intelligent et un forfait de données, mais ce téléphone est contrôlé par le mari ou le père ou est priorisé pour les enfants dans le cadre de l'école en ligne, etc. Il y a aussi des problèmes liés à la violence familiale et au contrôle qui ont une incidence sur la capacité des travailleurs et des organismes d'interagir en toute sécurité avec les clients qui utilisent des appareils communs, etc.

Mon autre préoccupation est que, surtout pour les femmes, c'était vraiment une bonne chose pour elles de sortir de la maison et d'aller à l'école ou de faire venir un tuteur à domicile. Et maintenant, j'observais les cours hier soir sur WhatsApp, parce que je voulais savoir comment utiliser WhatsApp pour enseigner. Et l'un des cours, oh mon Dieu, il y avait des enfants, il y en avait un qui rampait sur la tête d'une femme. Puis dans l'autre cours, la femme n'arrêtait pas de tourner sa tête comme ça toutes les cinq secondes et était abreuvée de toutes les informations. Le mari répond à l'appel WhatsApp, puis met la femme en place avec l'appel, puis s'assoit à côté d'elle et lui dicte les réponses et vous savez, si vous êtes à la maison, vous pouvez intervenir et avoir plus de contrôle. C'est exactement comme la classe. Vous avez beaucoup plus de contrôle sur la classe.

Il faut

examiner certains des résultats pédagogiques et les conséquences de l'adoption d'un modèle hybride. Il n'y a pas eu beaucoup de recherches dans ce domaine. Et si cela doit arriver, il faut le faire... comment cela a-t-il une incidence, disons, sur les gens qui ont de très faibles capacités de lecture et d'écriture? Et les femmes, qui était un autre sujet qui revenait sans cesse dans nos recherches, n'est-ce pas? Parce que et vous êtes, je suis certain que vous entendez cela, mais si vous avez une famille, qui va avoir accès au seul appareil? Ouais, ou deux appareils, la personne la plus faible dans ce domaine est la mère. Donc, qu'est-ce que cela signifie pour l'équité et l'égalité entre les sexes au Canada?

Les commentaires formulés dans le sondage indiquent également que la numérisation croissante des entreprises et du gouvernement créent et mettent en évidence l'iniquité numérique. Si les formulaires et les processus en ligne ne sont pas accessibles à tous, mais que les clients doivent les utiliser, il y a une iniquité numérique inhérente qui doit être examinée et corrigée.

En revanche, certains organismes ont indiqué avoir perdu des clients qui n'étaient pas disposés à participer aux séances et aux services en ligne. D'autres organismes ont indiqué qu'ils étaient en mesure de joindre des clients qui n'avaient pas accès aux services auparavant. Ils ont pu rendre leurs services plus accessibles. Certains ont été en mesure de joindre des clients des régions rurales et d'accroître leur participation aux séances en ligne.

Par exemple :

Nos clients étaient probablement plus technophiles que notre personnel. Nous n'avons laissé aucun client sans service et avons pu atteindre une zone géographique plus vaste en travaillant en ligne. Il a fallu beaucoup d'efforts pour former le personnel et l'habituer à travailler en ligne, et nous avons dû le faire très rapidement. Nous avons utilisé nos interprètes cliniques pour aider nos clients dans leur propre langue à se préparer... Nous avons été en mesure de joindre des gens à l'extérieur de notre zone géographique normale et de continuer à offrir du counseling à tous nos clients. Nous avons constaté une augmentation de la demande de counseling, surtout après le mois d'avril, lorsqu'il est devenu évident que le confinement durerait un certain temps. Les clients précédents sont revenus pour du counseling et nous avons remarqué que les gens venaient de pays où nous ne voyions habituellement pas ou beaucoup de clients – l'Inde et la Thaïlande en sont deux exemples. Nous offrons également du soutien, de l'orientation et de la formation en santé mentale à l'ensemble de la collectivité et nous avons constaté une forte augmentation de la demande dans ces domaines, en particulier en travaillant avec de grands groupes d'employés et d'autres membres de groupes communautaires sur le bien-être pendant la pandémie. Nous avons également lancé un programme en ligne de groupe sur l'éducation des enfants à l'intention des parents et des aidants qui sont des immigrants ou des réfugiés aux prises avec les défis qui y sont liés pendant la pandémie. Nous avons utilisé Zoom principalement pour notre travail et avons pu former le personnel assez rapidement en faisant appel à l'expérience de quelques-uns de nos employés qui avaient beaucoup travaillé en ligne avant la pandémie. Bien que le counseling en ligne ne soit pas la façon idéale de travailler pour certains de nos employés, nous nous sommes aperçus très rapidement que c'était la seule façon et que les gens avaient plus que jamais besoin de soutien en santé mentale, alors nous avons dû faire en sorte que cela fonctionne!

En fin de compte, le secteur a pris et doit prendre en mains l'équité et l'inclusion numériques pour des raisons systémiques plus importantes également.

Il y a une intersection entre les personnes qui restent à l'écart des technologies numériques, celles qui ont connu le racisme systémique, celles qui ont de faibles compétences sur le plan de l'employabilité ou qui restent liées au marché du travail, à moins, bien sûr, qu'elles fassent un travail de première ligne totalement précaire, ce qui signifie qu'elles ne sont probablement pas dans un endroit... il y a beaucoup de gens qui passent entre les mailles du filet là aussi, comme nous pouvons le voir avec la COVID-19, la plupart des gens n'ont même pas accès aux conseils, et encore moins à la

façon d'assurer leur sécurité. Donc, je pense qu'il y a certainement beaucoup de choses que vous pourriez trouver sur les meilleures pratiques pour la prestation de services hybrides, mais ce serait simplement en sachant que vous n'allez pas rencontrer, que vous n'allez pas avoir affaire à un tout nouveau groupe de personnes ou que vous allez avoir affaire à des gens qui ont déjà la capacité d'être connectés.

Le terme équité numérique, c'est encore nouveau pour nous. Au début, je ne sais pas, nous avons commencé à l'appeler programmation virtuelle. Mais ensuite, quand j'ai commencé à parler à d'autres groupes, avant la demande de proposition, j'ai entendu parler de cette équité numérique qui est un peu plus une question de promotion et de défense des droits. Et donc, nous avons décidé à l'interne, stratégiquement, nous allons utiliser ce mot, parce que c'est vraiment un nouvel obstacle aux déterminants sociaux de la santé. Comme tous les autres, notre modèle de soins complet est fondé sur ce principe. Ce n'est donc qu'un modèle de plus dont il faut faire la publicité. C'est un droit de la personne. Vraiment maintenant si dans ce genre de monde, vous ne pouvez pas voir votre médecin, vous ne pouvez pas faire votre épicerie, vous ne pouvez pas commander d'épicerie en tant que personne âgée si vous ne disposez pas de capacité en ligne. Vous faites face à un obstacle inéquitable qui doit cesser et qui ne peut pas se reproduire. Au niveau individuel du service, nous essayons, nous allons continuer de le faire. Mais c'est ridicule que nous achetions des tablettes et que nous essayions d'acheter des forfaits Internet pour les gens. Cela ne devrait pas être le cas, tout simplement comme cela ne devrait pas être le cas pour nous d'acheter des aliments pour les gens et de les leur apporter. Nous ne devrions pas avoir ce niveau de, vous savez, au-delà de l'intervention d'urgence. Je pense donc, et je pense que cela nous a tous poussés à voir ce qui est possible. Il y a cette iniquité qu'il faut régler au niveau systémique.

Certains organismes ont pu acquérir des appareils numériques pour les prêter ou les donner à des clients. Il n'y en a jamais assez. Et certains organismes se trouvent maintenant dans des activités de logistique qui ne leur sont pas familières :

Nous étions si heureux. Nous avons 26 appareils. Eh bien, mon Dieu, qui en prendra possession? Comment décider? Comment aider les gens à savoir comment les mettre sous tension et les utiliser? Alors, nous avons commencé à essayer de trouver des volontaires pour préparer des aide-mémoire pour que les clients les utilisent. Parce que si quelqu'un ne possède pas d'appareil, il y a un tas de raisons. Les gens n'ont pas les appareils. Ils ne savent peut-être pas comment utiliser une tablette, ils pourraient avoir un téléphone, ils pourraient ne pas avoir de compte de courriel, ce qui signifie que vous ne pouvez pas nécessairement les inviter à une réunion Zoom. Alors c'était des heures et des heures de travail de la part du personnel et du personnel pour les travailleurs sociaux, les travailleurs en santé mentale, les navigateurs, à essayer d'aider les clients dans d'autres langues souvent, oui, à comprendre ce genre de choses. Et cela a fini par prendre énormément de temps. Et nous avons connu beaucoup de succès. Nos employés sont incroyables. Nous n'avons pas seulement besoin d'appareils, nous avons

besoin de personnel de soutien, nous avons besoin de soutien pour le faire. Ensuite, j'ai commencé à rédiger des demandes de subventions à ce sujet. Et nous commençons tout juste à recevoir cet argent. Donc, la première partie de l'argent, essentiellement, je l'ai mise de côté à partir des ressources non utilisées, franchement, pour embaucher pour cette demande de proposition pour que nous puissions en faire ce que nous voulons. Et c'était en partie pour faire un pause et dire, d'accord, faisons comme si nous étions tous à ce niveau. Maintenant. Bon. Nous avons bien fait. Maintenant, nous voulons arriver à ce niveau. Et une chose que nous avons apprise, c'est que les appareils pour les clients et l'équité numérique sont complexes et prennent beaucoup de temps. »

## Approches « Lo-fi » de la prestation de services

Certaines personnes qui ont déterminé que le service numérique n'était pas approprié (p. ex., les clients ne pouvant pas avoir accès aux appareils numériques, les clients ayant des compétences numériques faibles, se sentant déconnectés des clients par la prestation de services en ligne, les travailleurs de première ligne détenant peu de compétences en littératie numérique ou qui préfèrent se rencontrer en personne et ont trouvé difficile d'établir des relations avec les clients en ligne) se sont adaptées au travail avec des clients qui pourraient ne pas pouvoir ou ne pas vouloir participer à des services numériques formels. Elles se sont fiées grandement au contact téléphonique en utilisant les technologies d'une manière plus individuelle ou des approches visant la distanciation physique comme le courrier, le dépôt et la collecte à l'auto de documents, même les rencontres dans les parcs en respectant la distanciation physique, etc.

Notons parmi les autres exemples :

- des familles créent et fournissent des livres à colorier à d'autres familles pour leur expliquer comment se propage la COVID-19;
- les pages Go Fund Me pour recueillir des fonds pour la nourriture et le soutien au loyer;
- les membres de la collectivité se relaient pour créer et livrer des boîtes d'aliments aux familles;
- les échanges de livres sans contact dans les parcs;
- les trousseaux d'apprentissage pour les enfants et les adultes;
- les contrôles par appels téléphoniques : Comment allez-vous? (l'une des stratégies les moins technologiques et les plus efficaces que les participants ont signalées);
- la création et le partage des résumés des prestations gouvernementales offertes dans différentes langues;
- un cours d'artisanat de création pour les femmes qui ont invité des membres de leur famille de leur pays d'origine à coudre ensemble.

## Pratiques prometteuses pour répondre à l'équité numérique

L'équité numérique continue d'être un défi important dans le secteur. D'une certaine façon, c'est un problème qui est abordé officiellement en raison de la transition vers le travail à distance et numérique pendant la pandémie. Bien qu'il ne soit pas nouveau, il est plus récent pour de nombreux organismes qui n'avaient pas encore utilisé la technologie dans la prestation de services à leur échelle actuelle. C'est un problème qui se pose à la fois au sein des organismes et dans le contexte de la prestation de leurs services aux nouveaux arrivants et aux collectivités.

Cette contribution importante à l'intégration sociale peut être attribuée aux pratiques en ligne prometteuses autogérées par les agents d'intégration des immigrants. Au début, les agents d'intégration des immigrants ont acquis progressivement des connaissances en technologie numérique et intégré des compétences numériques dans la sensibilisation communautaire.

En particulier, ils ont acquis des compétences en marketing numérique pour créer des bulletins en ligne, former des groupes de clients sur les médias sociaux et promouvoir leurs services sur diverses plateformes numériques. Ils ont constitué des espaces d'apprentissage virtuels pour les clients en offrant des services mixtes interactifs et dialogiques et en enseignant leurs compétences en littératie numérique et leurs pratiques de cybersécurité. Ces relations sociales virtuelles étaient associées à différents emplacements géographiques (au Canada et à l'étranger), soutenant les groupes sociaux vulnérables et marginalisés tels que les mères immigrantes, les réfugiés, les étudiants étrangers, les personnes âgées, les jeunes et les immigrants qualifiés sans emploi pour construire une communauté virtuelle inclusive.

Bien que les services hybrides atténuent efficacement le fossé numérique, cette inégalité sociale demeure entre les clients et les agents d'intégration des immigrants. Selon nos données, nous constatons que les réfugiés, les immigrants âgés, ceux ayant de faibles compétences en littératie numérique et en langue et les personnes issues de zones défavorisées sont les unités sociales les plus vulnérables. Pour les agents d'intégration des immigrants, ils font l'acquisition d'appareils numériques à usage professionnel par leurs propres moyens, partagent les ordinateurs au sein d'un ménage et éprouvent des problèmes de connexion Internet pour la prestation de services. Dans ce rapport préliminaire, nous espérons que les réponses au sondage ne suscitent pas simplement notre réflexion sur les personnes qui n'avaient pas accès au numérique ou avaient peu de compétences numériques, mais qu'elles permettront d'examiner pourquoi cela peut se produire et comment mieux soutenir ces vulnérabilités multidimensionnelles. Nous comptons également répondre à certaines des questions soulevées par la collecte de données provenant de nos entrevues et de nos groupes de discussion en élaborant une vision claire des implications des iniquités numériques dans notre rapport final.

## Comprendre les clients est essentiel

L'accessibilité des clients aux appareils numériques et aux plateformes en ligne a été mentionnée comme l'une des principales raisons de choisir des technologies et des canaux

spécifiques. Pour être plus précis, l'accessibilité pour les clients peut être définie comme étant « facile à utiliser », « conviviale » et « pratique ». Les travailleurs de première ligne ont suivi les habitudes numériques des clients et adapté les services à ces habitudes et à ces préférences.

Le personnel de première ligne et la direction indiquent clairement l'importance d'utiliser diverses technologies selon leur compréhension de l'utilisation de la technologie par les clients.

Les outils utilisés dépendent des groupes de nouveaux arrivants desservis par le conseiller en établissement des nouveaux arrivants. Par exemple, la majorité des nouveaux arrivants en provenance de la Syrie préfèrent communiquer avec WhatsApp. Par conséquent, notre conseiller en établissement des nouveaux arrivants au service des nouveaux arrivants allophones utilisent WhatsApp pour leur fournir des services et des programmes. Les nouveaux arrivants anglophones et francophones ont tendance à utiliser Facebook, Instagram, Twitter ou LinkedIn. Donc, les conseillers en établissement des nouveaux arrivants qui servent en anglais et en français font la promotion de leurs programmes à l'aide des outils ci-dessus. En bref, certains médias sociaux et outils de communication sont plus utilisés dans certains groupes culturels que dans d'autres. Il est utile de les déterminer.

Facebook rejoint nos familles de travailleurs. Instagram rejoint les jeunes et les jeunes adultes. Le courrier électronique et Zoom permettent d'entrer en contact avec les organismes partenaires. Les affiches installées dans les magasins locaux rejoignent les personnes vulnérables ou âgées qui n'utilisent pas ou ne peuvent pas utiliser la technologie. La radio et les journaux permettent de communiquer avec les personnes âgées et les entreprises.

Qui pourrait bénéficier d'un modèle de service hybride?

De nombreux clients profitent des avantages d'un enseignement plus personnalisé de la part du personnel d'alphabétisation. Certains clients qui ont des besoins sensoriels ou qui évitent les foules en raison d'un traumatisme se sentent et se portent mieux également en classe.

Vous avez des clients différents pour qui l'enseignement virtuel est presque mieux. Parce qu'il élimine tout un tas d'obstacles auxquels ils se heurtaient auparavant à se rendre quelque part et en hiver, et avec le coût ou le transport en commun, toutes ces choses. Ils ont des enfants, ils ont une réponse (sic). Il est donc plus facile de répondre à un appel, mais ensuite, il y a un autre groupe où non, ce qu'il veut et ce dont il a besoin, ce sera toujours en personne et il s'épanouira et risquera fort probablement de tomber entre les mailles du filet ... Je pense que nous avons beaucoup appris parce que dans le passé, certaines de ces questions n'ont pas vraiment fait surface pour nous. Vous aviez un rendez-vous, je savais qu'ils voyageaient et s'habituèrent à la ville et à tous ces obstacles et ces défis. Mais il y avait des conseillers en dynamique de la vie avec lesquels nous pouvions mettre les clients en contact de quelque façon que ce soit

et qui prenaient l'autobus avec eux et leur montraient le fonctionnement du réseau d'autobus. Et ils leur montraient où se trouve notre clinique. Il y avait donc des façons de contourner les choses. Et tout le concept de ce monde numérique n'était pas vraiment, n'était pas trop impliqué dans les soins aux clients que nous avons fournis. Tous les services que nous avons fournis étaient des points de contact des services en personne, à l'exception des services d'interprétation, nous pouvions avoir des services d'interprétation à distance, mais la plupart des autres services étaient et continuent d'être pour la majorité d'entre eux en fait, encore en personne. Mais nous n'avons jamais tenu compte de l'aspect de ce monde numérique pour être en mesure de fournir certains de ces services presque aussi efficacement ou peut-être même parfois mieux pour le client. Cela a donc représenté une énorme courbe d'apprentissage parce que ce n'était tout simplement pas prévu par le passé. »

Afin d'explorer les degrés de travailleurs de première ligne qui adoptent les technologies numériques pour saisir les besoins des clients, nous voulions aussi savoir si les travailleurs de première ligne avaient commencé l'évaluation initiale ou des besoins en technologie, en littératie numérique et les préférences de communication. Un pourcentage beaucoup plus élevé de répondants que nous le pensions ont indiqué qu'ils avaient commencé cette évaluation.

Selon la façon dont ces organismes recueillent et stockent officiellement ces données, il est possible d'analyser les données pour mieux faire comprendre au secteur la littératie numérique et les préférences de communication des nouveaux arrivants qu'ils desservent. Il serait utile de saisir les nuances ici et de répondre à ce commentaire indiquant que la collecte de ces renseignements suggère une exigence immédiate d'offrir des services à l'aide de cette technologie, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour la collecte de données :

Pas encore, car c'est une approche d'équipe et il ne serait pas judicieux d'offrir des services aux clients dans l'atelier que j'anime si les autres animateurs ne se sentaient pas à l'aise avec cette préférence d'option de communication particulière.

Il est également intéressant de noter que les évaluations n'ont pas été effectuées lorsque les travailleurs pensaient que les clients avaient une faible littératie numérique. Il s'agit de données tout aussi importantes à recueillir. En les recueillant, les organismes peuvent à la fois noter le fossé numérique et confirmer leurs hypothèses au sujet de la littératie numérique des clients et de l'utilisation d'Internet et d'appareils numériques.

## Les interactions numériques avec les clients prennent plus de temps

Les travailleurs de première ligne signalent qu'il faut plus de temps pour se connecter virtuellement. Il y a des défis liés à l'utilisation de technologies et de plateformes différentes. Il peut s'avérer extrêmement difficile d'établir de nouvelles relations et la confiance entre le personnel et les clients (et d'autres intervenants) dans l'espace virtuel.

Le commanditaire et le point de vue des nouveaux arrivants nous disent que certains nouveaux arrivants mettent leurs objectifs d'établissement en suspens pendant qu'ils évoluent dans un environnement virtuel. Pendant que c'est virtuel. Nous avons entendu parler de gens, en particulier des cours de langue, pour qui ça ne fonctionne pas pour eux. Et donc, ils disent essentiellement, je vais attendre que tout soit fini. Puis, vous savez, ils reviennent. Il y a un sentiment accru d'isolement chez les nouveaux arrivants.

Il faut beaucoup plus de temps pour administrer les évaluations linguistiques en ligne ou virtuellement plutôt qu'en personne. Une évaluation moyenne en personne (une visite de service) peut prendre entre 1,5 et 3 heures. Une évaluation en ligne, en raison de la série d'étapes qui doivent être couvertes, peut prendre entre 2 et 4 jours (plusieurs contacts). Les objectifs de financement et d'évaluation doivent en tenir compte. Les objectifs actuels des évaluations annuelles ne sont pas atteignables dans un contexte d'évaluation en ligne. »

Il y a encore beaucoup à apprendre des clients à ce sujet et des recherches plus approfondies doivent être effectuées auprès d'eux.

Je dirais que le plus important, c'est le temps que prend l'environnement virtuel. Je ne pense pas que ce soit seulement une question de compétence. Je crois seulement qu'il faut plus de main-d'œuvre, vous pouvez avoir la possibilité de rejoindre un groupe plus grand de personnes qui auraient pu faire face à des obstacles de transport, ...mais il faut souvent beaucoup plus de temps qu'il en faut en personne où vous avez juste un groupe de personnes qui se présentent chaque semaine, vous avez la nourriture. C'est notre sentiment de toute façon, faire un groupe virtuellement, c'est comme, c'est comme être un enseignant, vous devez pratiquement planifier un programme d'études, vous devez planifier un atelier, c'est chaque semaine que vous devez créer du contenu intéressant, c'est différent de l'enseignement en personne, vous savez, nous allons tous nous réunir et cuisiner. Et je vais vous parler de nutrition, je n'ai pas besoin de m'en préoccuper. Je sais que je suis nutritionniste, mais je dois maintenant présenter cette information d'une manière qui est le niveau de langue simple de sorte qu'il y a beaucoup d'inconvénients à renforcer l'engagement à cet égard.

Le principal défi est que lorsque vous êtes en personne, ou avec des activités de groupe, vous aurez 20 ou 25 personnes dans une pièce, puis vous les gérez avec le soutien de bénévoles et de travailleurs de première ligne. Avec les services en ligne, vous ne pouvez pas former ces grands groupes, vous ne les ferez pas participer. Et ils peuvent dire oui la première fois, mais ils ne seront pas en mesure de participer aux activités futures. Comment en faisons-nous rapport? Nous avons des objectifs. Par exemple, nous devons faire 26 activités de groupe par année. Mais maintenant, nous en faisons des centaines. Parce que le nombre de 25 clients, pour une réunion en personne, vous devez les diviser pour entre cinq et 10 selon [le] niveau d'anglais et de compréhension et de littératie numérique. Voilà donc certains des défis auxquels nous avons été confrontés. Nous y travaillons toujours.

## Coordination intergouvernementale pour favoriser la coordination intrasectorielle

Le secteur recherche la direction et les conseils des bailleurs de fonds. En particulier, ils entrevoient des synergies possibles pour permettre aux différents ordres de gouvernement de mieux travailler ensemble. Les possibilités d'interopérabilité technologique nécessitent une meilleure interopérabilité gouvernementale.

Il serait vraiment formidable de comprendre la sûreté, la confidentialité et la sécurité des différentes applications et finalités pour que nous sachions ce qui est acceptable, ce qui ne l'est pas pour nos bailleurs de fonds, dans certains cas, c'est IRCC et le bailleur de fonds provincial pour l'ALS, par exemple, vous savez, ce qui est acceptable pour eux également.

Ils peuvent aussi favoriser un meilleur partage au sein du secteur.

Les bailleurs de fonds sont les enveloppes de financement de l'innovation, ce qui est parfait, parce que c'est localisé, c'est contextualisé. Mais ils ne partagent pas. Vous savez, si vous me donnez 10 000 \$ en développement, 20 heures de contenu, je ne suis pas obligé de les partager avec la Colombie-Britannique et pourquoi diable? Partout au Canada, IRCC a beaucoup investi parce qu'il favorise énormément l'innovation. Et il est très favorable à la technologie, je le félicite pour cela. Mais le contenu est élaboré en enveloppes qui sont parfaites parce qu'elles sont localisées, mais elles ne peuvent être partagées. Et c'est ridicule. Beaucoup de bonnes choses ont été développées. Mais elles le sont toutes en enveloppes. Et c'est tout. J'entends par là que la compartimentalisation ne fonctionne plus. Vous savez, si vous allez en ligne, vous avez accès à Chrome, vous avez accès à Zoom, vous avez accès à Internet Explorer, vous avez accès à Edge. Vous pouvez chercher sur Google, vous pouvez faire ça, vous savez, tout est en un seul endroit. Pas dans notre secteur. Vous savez, parce que l'intérêt de chacun se développe dans sa poche et il y met son nom, ce qui est bien, ils peuvent toujours y avoir leur nom, il n'y a rien de mal à ça. Il manque le partage.

Pour le développement technologique, nous avons besoin d'un investissement énorme dans le contenu numérique. En cours, nous avons besoin d'un investissement énorme dans la formation des gens sur la façon de l'utiliser, mais également sur la façon de le rendre convivial et accessible. Mais nous avons aussi besoin du partage des ressources. Si c'est la condition pour que je me développe et que j'obtienne du financement de mon bailleur de fonds, je dois m'assurer de respecter certains outils et certains freins et contrepoids pour que mon contenu puisse être partagé sur cette plateforme. Sinon, si je développe quelque chose, et ensuite, après coup, je veux qu'il

puisse être partagé. Devinez quoi, ça ne va pas marcher. Et le temps nous a montré que cela finit par coûter beaucoup plus cher.

Tirons-nous parti de pratiques prometteuses semblables? Tirons-nous parti de technologies semblables, du point de vue des utilisateurs? Plus il y aura d'uniformité dans l'ensemble du secteur, plus il sera facile pour eux de ramasser certains de ces morceaux. Et j'ai un peu peur que nous partions tous dans notre propre direction pendant la pandémie. Je pense donc qu'il s'agit là d'une occasion. Je suis également très préoccupé par le fait que bon nombre d'entre nous parlent, vous savez, d'après la COVID-19 et d'une nouvelle voie à suivre. Mais ce dont nous ne parlons pas, c'est du changement de culture qui permettrait d'en faire une réussite. Donc, si nos programmes linguistiques continuent d'être mixtes et si vous êtes intéressé par quelques données, nous avons d'excellents commentaires du corps professoral et des étudiants avec plus de 700 étudiants qui ont participé. Et je peux vous dire que les étudiants actuels veulent des modèles hybrides. C'est à ça que ça se résume. Mais les nouveaux réfugiés et les nouveaux arrivants au Canada, selon leur expérience antérieure, peuvent penser qu'un modèle mixte n'est pas le meilleur modèle.

Et les services d'aiguillage et les services d'établissement ont leurs propres préjugés, tout comme nos employés de première ligne, j'entends toujours nos navigateurs dire aux étudiants que l'apprentissage en ligne n'est pas le meilleur, c'est meilleur en personne. Sur le site Web d'IRCC, il est indiqué en fait que l'apprentissage en ligne ne remplace pas l'apprentissage en personne. Et je suis d'accord avec cela. Mais on ajoute que ce n'est pas non plus l'idéal. Allons-nous donc adopter certaines de ces pratiques prometteuses et veiller à ce que nous soyons sensibilisés aux avantages? Parce que je pense et je sais, d'après notre propre expérience, que nous rejoignons des groupes cibles que nous n'avons jamais rejoints auparavant. Et oui, nous avons encore des apprenants qui disent, je vais attendre qu'il y ait un cours en face à face. Mais je pense que nous pouvons vivre dans le meilleur des deux mondes, nous pouvons faire en sorte que ces cours en face à face reviennent de la façon que les étudiants veulent. Et nous pouvons étendre nos services et ceux-là ensemble. Je pense donc que nous allons devoir maîtriser un contrôle de préjugés sous-jacent.

Les gens disent souvent : je veux savoir ce que font les autres . Mais c'est souvent essayer de bien comprendre, comment communiquez-vous ce que fait un enseignant à un autre? Il s'agit donc de comprendre quelle serait cette méthodologie de communication. Comment peut-on le traduire? C'est une question de développement et de conservation des ressources, vous savez, de mobilisation des connaissances, ce genre d'idées. »

## Définir le succès des services numériques - évaluation et données

Nous avons demandé à nos participants s'il y avait un soutien qu'ils jugeraient essentiel pour poursuivre leur processus de mesure. Trois ressources principales ont été mises en évidence : 1) les ressources financières et éducatives; 2) le soutien et l'orientation du gouvernement; 3) l'apprentissage d'autres organismes.

Nous avons analysé si la pandémie a généré de nouvelles approches pour mobiliser les nouveaux arrivants et les collectivités. Les sondages en anglais et en français démontrent que la COVID-19 a créé des espaces permettant aux organismes d'interagir avec les nouveaux arrivants et les collectivités. Un succès essentiel a été l'approche globale des cadres pour étendre leurs services aux clients des régions rurales. Un répondant a déclaré que les clients des régions rurales constituaient le groupe social le plus vulnérable avec une faible littératie numérique. Après avoir déterminé les situations et les difficultés vécues par les clients, ils ont fourni le soutien nécessaire pour accroître leur participation aux services en ligne. Outre l'expansion de la prestation de services en ligne dans les régions éloignées, les répondants ont indiqué qu'ils avaient créé des solutions de services en tant que stratégies qui ont mené de manière vitale aux succès de la transformation numérique.

Donc, lorsque vous parlez de services sociaux, d'offres, aux familles ayant besoin d'aide, quel que soit le besoin, vous devez vous concentrer sur le service que vous offrez, sur l'évaluation de ce service et noter simplement la manière dont le service a été fourni... Comment définissez-vous le succès? L'année dernière? Parce que la façon dont vous le définiriez cette année est vraiment la même. Oui, vous avez seulement besoin de quelques cases à cocher différentes pour cette visite [qui] a été faite via Zoom ou par téléphone, n'est-ce pas? C'est vraiment la seule différence dans ce que nous mesurons. Nous mesurons la façon dont le service a été fourni plutôt que le service qui a été fourni. Donc encore une fois, pour revenir à mes premières années dans ce domaine, l'une des premières choses qu'on nous a enseignées était de comprendre ce que l'on veut faire et de déterminer quels produits permettront de faire ce que vous voulez faire, avant de décider quel produit vous voulez acheter.

Et si vous faites du bon travail en tant qu'organisme de prestation de services, une partie de ce travail consiste à évaluer si vos services fonctionnent. Et peu importe comment vous l'évaluez, peu importe ce qu'il faut pour l'évaluer. C'est essentiel parce que les bailleurs de fonds ne veulent pas vous aider à le faire. Si vous ne prouvez pas que vous pouvez le faire, obtenez les résultats dont vous avez besoin. Oui. Et vous devez avoir les connaissances et les outils pour faire cette évaluation.

Le suivi de la littératie numérique des clients est devenu essentiel. Les personnes disposant de systèmes de gestion du rendement et d'approches de données adéquats étaient déjà installées pour recueillir des données utiles, y compris l'ajout de questions à leurs processus d'accueil et d'évaluation des besoins.

Plusieurs modèles de prestation de services hybrides ont été utilisés dans l'ensemble du pays, lesquels appellent une attention particulière, mais je veux seulement souligner que dans certains, j'ai eu une rencontre très intéressante avec certains coordonnateurs et visiteurs à domicile la semaine dernière, en fait, et ils ont dit cela. Alors, quel est l'indicateur de succès pour nous en ce qui concerne un appareil numérique qui est à la maison? Est-ce que cet appareil numérique est utilisé pour la visite à domicile ou pour offrir le programme? Ou y a-t-il un programme plus vaste en place? Ou est-ce...que ces enfants qui sont à l'école qui, vous savez, ont appris comment télécharger leurs choses sur le portail de leur école? Est-ce qu'une mère qui est capable de se déplacer en transport en commun ou de trouver des choses en ligne, puis d'aller au bon endroit pour obtenir ces choses? Il y a donc le secteur de l'établissement dans son ensemble, nous devons être conscients de ce qu'est l'indicateur de succès, comme il pourrait encore s'avérer très efficace, même si l'appareil ou le téléphone ou Internet n'est pas utilisé pour faire seulement une chose. »

## Perceptions de la transférabilité des services à un modèle numérique

Notre sondage a révélé que plus de 25 % des travailleurs de première ligne ont indiqué que les défis liés au travail avec les clients découlaient de la nature du travail à distance et ne faisaient pas partie du travail dans un espace de bureau physique. Ces caractéristiques non transférables sont triples :

1. déconnexion avec les clients par l'approche de prestation de services en ligne seulement;
2. manque de réponse immédiate et de soutien de la part des collègues;
3. incapacité d'accéder aux fournitures et aux installations de bureau.

Cela soulève des questions qui méritent d'être explorées. S'agit-il vraiment de caractéristiques non transférables? Sont-elles insurmontables? Ou s'agit-il d'obstacles internalisés et de préjugés à l'égard de la technologie? Les obstacles consistent-ils à déplacer la pratique hors ligne vers des espaces en ligne sans les modifier pour les adapter au support? Est-ce que cela nécessite un virage vers plus de soutien individuel qu'en groupe pour certains types de services et certains groupes de clients?

Il vaudrait la peine d'explorer les obstacles et le paysage riche et en pleine croissance des facilitateurs et des formateurs qui apprennent, partagent, érigent des communautés de pratique et effectuent des recherches sur ces questions.