

Etude des pratiques innovantes et prometteuses dans le secteur de l'établissement des immigrants

Résumé analytique

Le secteur de l'établissement, à travers quasiment tout le Canada, offre des programmes basés sur un système de frais de services, financé par le gouvernement. Cet arrangement a provoqué un sous-investissement chronique de la part du secteur dans des activités intellectuelles comme la recherche, l'analyse et l'évaluation. De façon générale, les organismes fournisseurs de services manquent de marge fiscale pour mener des analyses détaillées de leurs actions, et encore moins pour comparer ces actions avec celles d'autres organismes au pays. Le résultat en est que d'excellentes initiatives locales souffrent d'une « syndrome d'enfermement », et que le secteur dans son ensemble n'a pas de stratégie effective pour partager efficacement de l'information et pour apprendre mutuellement. Cette étude ainsi qu'un complément à cette dernière maintiennent qu'il existe un intérêt partagé par les gouvernements et par les organismes d'établissement pour renforcer le secteur au travers d'investissements dans sa capacité à analyser et à innover. L'étude présente développe une méthodologie pour atteindre cet objectif et pour créer une stratégie d'innovation menée par le secteur.

L'élément central de ce rapport est fondé sur une analyse détaillée de dix-neuf cas d'étude d'initiatives d'établissement à travers le Canada. Le but était d'identifier d'excellentes pratiques et les processus pour les répliquer. Ces dix-neuf initiatives, qui couvrent plusieurs champs d'action et groupes de clients, ont été choisies en consultation avec les associations provinciales d'encadrement de l'établissement; des hauts fonctionnaires régionaux et fédéraux; et des représentants provinciaux. Par la suite, des entretiens en face-à-face en profondeur ont été menés avec des cadres supérieurs d'organismes, responsables de ces initiatives en utilisant un guide d'entretien spécialement développé qui se focalisait sur les caractéristiques intrinsèques qui ont contribué à l'efficacité de ces initiatives. L'étude cherchait à déterminer si ces caractéristiques pouvaient être reproduites dans d'autres endroits; pour différents groupes cibles, différents champs d'action; et à différentes échelles d'opération. Une distinction très claire existe donc entre cette approche et les méthodes plus couramment utilisées et consistant à juste identifier les pratiques prometteuses sans prendre en considération les facteurs internes (au sein de l'organisation) et externes (l'environnement) qui « expliquent » leur succès.

Une partie clé de l'étude a trait au développement et à la confirmation d'une méthodologie pour obtenir de l'information sur les caractéristiques clés des pratiques prometteuses. Ce sont ces pratiques qui devront être transférées à d'autres organismes ou d'autres lieux afin de reproduire leur succès. Par conséquent, évaluer l'efficacité du guide d'entretien des cas d'études et du processus d'entretien était vital pour atteindre les objectifs de l'étude. Les deux ont été jugés hautement efficaces pour permettre aux projets d'être décomposés en plusieurs éléments essentiels afin que l'on puisse jauger les possibilités de transfert des caractéristiques clés.

Cette étude a également confirmé une deuxième hypothèse impérative. Pour développer une stratégie d'innovation menée par le secteur, la réserve d'initiatives prometteuses au sein du secteur doit être assez grande pour soutenir un processus de collecte continue et d'examen des cas d'étude par un organisme de recherche approprié. Sur ce point, l'étude a conclu que l'éventail, la répartition géographique, la qualité, et la quantité de pratiques prometteuses étaient suffisamment importants

pour garantir un « approvisionnement » adéquat de cas pour nourrir le modèle d'innovation proposé. Le groupe d'étude a été impressionné non seulement par la qualité des projets et pratiques, mais aussi par la qualité du leadership au sein du secteur. En dernier ressort, c'est la qualité de ce leadership qui génère les idées dont le moteur d'innovation a besoin pour fonctionner.

En plus de l'examen des pratiques spécifiques associées aux initiatives individuelles, l'étude a également identifié un nombre de thèmes omniprésents qui se retrouvaient constamment au cœur des cas innovateurs. Ces thèmes peuvent être caractérisés de la manière suivante: développer et bénéficier du capital social; intégrer la livraison de services et les programmes afin qu'ils apparaissent homogènes aux clients; Combiner et re-cibler les programmes; créer de la flexibilité à travers des relations avec de multiples bailleurs de fonds; développer de nouveaux marchés institutionnels pour les services d'établissement; et investir dans la recherche et la planification initiales. Ces thèmes reflètent les dimensions premières - formes d'organisation, atouts et opportunités - qui étaient associées au succès et à l'inventivité.

Pour promouvoir l'inventivité et stimuler l'innovation au sein du secteur de l'établissement, l'étude propose un cycle annuel d'innovation. Ce cycle est tout à fait réalisable et dans les capacités des quatre groupes d'acteurs qui devront être impliqués. Ces derniers sont: CISSA-ACSEI et les associations provinciales ou régionales d'encadrement de l'établissement; les organismes livrant des services aux immigrants (en tant qu'entités individuelles); les gouvernements; et un organe de recherche indépendant. Le cycle d'innovation impliquerait les étapes suivantes:

- Priorité définie pas CISSA-ACSEI et les gouvernements (par exemple, champs d'action qui croissent rapidement ou sont particulièrement en besoin d'amélioration)
- Proposition de pratiques prometteuses par les organisations d'établissement, fournisseurs de services, et gouvernements
- Analyse des pratiques prometteuses par l'organe de recherche indépendant
- Sélection et ciblage des fournisseurs de services qui veulent croître dans un champ d'action ou désirent améliorer leurs pratiques
- Dissémination des connaissances sous forme d'ateliers pour les organismes d'établissement (animés par des membres de l'organe de recherche et les agences ayant développé les pratiques); manuels détaillés fournissant des instructions étape par étape pour la mise en œuvre des meilleures pratiques; et du matériel audiovisuel et autre adapté pour l'apprentissage informatique.

La création d'un cycle d'innovation fournirait au secteur de l'établissement les rouages nécessaires pour capitaliser sur son inventivité et son leadership. Avec le temps, cela améliorerait les résultats d'intégration des nouveaux arrivants et la réceptivité des communautés hôtes.

L'idée clé sous-jacente à cette étude et à la recommandation d'institutionnaliser l'innovation repose sur l'hypothèse d'un intérêt partagé par le secteur de l'établissement et par les agences gouvernementales à développer les capacités du secteur. Fondée sur cette idée, et en plus de soutenir la création d'un cycle d'innovation, l'étude recommande par ailleurs une action de la part du gouvernement afin de créer les « conditions gagnantes » qui sont nécessaires pour promouvoir la créativité et l'amélioration continue au sein du secteur de l'établissement. Ces « conditions » incluent:

- Rationnaliser une imputabilité qui est axée sur les résultats et encourage l'expérimentation dans le champ des opérations, particulièrement les synergies émergentes des nouvelles manières d'assembler les services

- Des incitations pour former des partenariats qui construisent du capital social et promeuvent des liens entre les organismes d'établissement et les organismes communautaires à vocation générale
- Plus de soutien pour la formation et le développement professionnel et la dissémination des connaissances
- La création de tables-rondes de politiques afin de faciliter l'engagement des agences d'établissement dans les discussions sur les formulations de politiques et de programmes (par exemple sur la santé, l'éducation, le logement)
- Renforcer les capacités locales et régionales de CIC pour évaluer les pratiques innovantes et créer un système d'incitatifs qui focalisent les ressources sur le soutien à l'innovation et des résultats améliorés