

---

Explorer les conditions de la  
prestation de services  
numériques

Besoins des réfugiés en matière de  
renseignements à IRCC

*Mai 2021*

# Table des matières

## Résumé

### Le processus de l'exploration des besoins des réfugiés en matière de renseignements

### Recommandations pour les besoins des réfugiés en matière de renseignements

[Pour commencer](#)

[Catalogue du contenu et conception](#)

[Restructurer l'organisation](#)

[Accorder la priorité au soutien du service](#)

[Définir la portée du problème](#)

[Opter pour une approche multidisciplinaire et itérative](#)

[Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération](#)

[Feuille de route](#)

## Annexe A : ce que nous avons entendu

## Annexe B : renseignements sur les explorations

## Annexe C : conditions propices à la prestation de services numériques

# Résumé

Le Service numérique canadien (SNC) a effectué, en collaboration avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), une exploration des besoins des réfugiés en matière de renseignements et des programmes connexes, du 22 mars au 26 avril 2021. Le SNC a appris au sujet des conditions actuelles de la prestation des services ainsi que des défis à relever et des possibilités à saisir à cet égard pour répondre aux besoins des réfugiés en matière de renseignements. Le présent rapport présente une vue d'ensemble des constatations et des recommandations et propose une feuille de route.

## Besoin d'un service

Les besoins des réfugiés en matière de renseignements sont une initiative visant à fournir aux réfugiés qui arrivent au Canada des renseignements uniformes, accessibles et faisant autorité. Le Canada a l'intention d'accueillir 36 000 réfugiés réinstallés en 2021-2023. Ces réfugiés sont habituellement plus jeunes, moins instruits et moins susceptibles de parler français ou anglais que les autres groupes d'immigrants. Par conséquent, les réfugiés peuvent avoir plus de difficulté à trouver des renseignements en ligne par rapport aux autres groupes. Selon leur pays d'origine et la région où ils s'installent, les réfugiés ne reçoivent pas la même qualité de renseignements et de services. Si d'autres pays, y compris les États-Unis, offrent aux réfugiés des ressources en ligne pour se renseigner sur les services pertinents et y accéder, le Canada fournit aux réfugiés des renseignements incomplets dans des formats et des sources disparates, de sorte qu'il est difficile pour les réfugiés de trouver les renseignements dont ils ont besoin.

## Constatations

IRCC dispose de plusieurs ressources qui pourraient être mises à profit pour concevoir ce service. Le Groupe de travail sur l'expérience client effectue des recherches sur les utilisateurs pour des efforts particuliers et pourrait être appelé à fournir un soutien permanent. À l'heure actuelle, des équipes d'IRCC créent des produits d'information pour des groupes comme les résidents permanents d'une manière qui pourrait servir de modèle pour répondre à certains des besoins des réfugiés. Des groupes chargés des aspects juridiques, de la protection de la vie privée et de la recherche sur l'opinion publique (ROP) sont disponibles pour appuyer le projet et peuvent miser sur leur expérience. IRCC collabore également avec des organisations dans différentes régions, notamment à l'échelle internationale, qui possèdent une solide expertise pour ce qui est de comprendre les besoins des réfugiés en matière de renseignement et d'y répondre. Si des mises à jour du site Web d'IRCC peuvent prendre beaucoup de temps, IRCC dispose d'un processus permettant de diffuser du contenu en temps opportun en cas de crise ou dans d'autres circonstances atténuantes. Ces processus pourraient servir de modèle de travail itératif sur le contenu Web. Par ailleurs, un groupe de travail a été mis sur pied et est chargé de répondre aux besoins des réfugiés en matière de renseignements.

À l'heure actuelle, les besoins en matière de renseignements ne relèvent pas d'une seule entité. Les informations sont fournies aux réfugiés réinstallés par un nombre de domaines de programme d'IRCC et la responsabilité est donc répartie entre plusieurs secteurs et directions. Pour certains de ces programmes, à savoir les programmes d'aide à la réinstallation et d'établissement, IRCC collabore avec les organismes de services pour informer les réfugiés et il n'est pas encore clair si IRCC ou ces organismes sont en mesure d'héberger et de distribuer des renseignements complets aux réfugiés. Même si un groupe de travail intraministériel temporaire qui a été mis sur pied pour aider à orienter a réussi à produire une vidéo pour les réfugiés dans différentes langues par le biais de la production, ses, leurs activités sont limitées par la capacité et l'accès en matière d'expertise linguistique et du domaine en question.

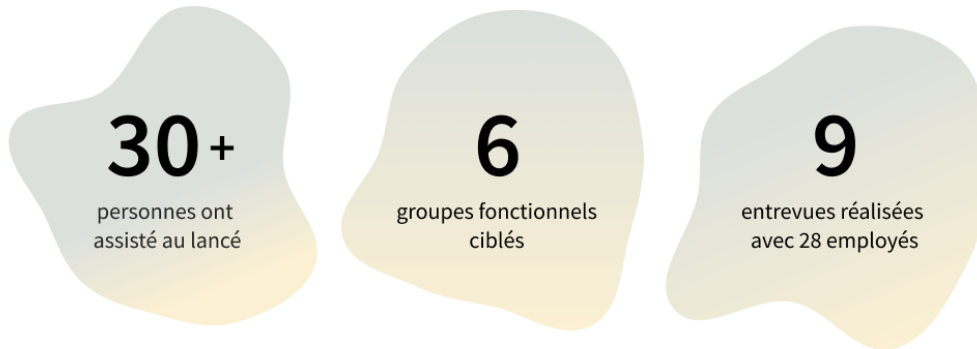
## Prochaines étapes

En l'absence d'une directive claire pour mener ce travail, d'une équipe dédiée et d'une responsabilité claire du projet, il est nécessaire d'indiquer qui est responsable et d'attribuer la responsabilité et les ressources appropriées (c'est-à-dire, le personnel et le financement), afin de faire des investissements supplémentaires et réalisables dans le projet.

Compte tenu de toutes les leçons retenues, le SNC recommande les objectifs à court terme suivants pour permettre de mettre en place un modèle de prestation de services axé sur l'utilisateur :

1. Pour commencer, identifiez un champion au niveau des cadres supérieurs qui peut consacrer le temps et le personnel nécessaires au lancement de ce projet.
2. Dressez un inventaire de tous les renseignements destinés aux réfugiés. Identifiez les possibilités de révision, de modification et de consolidation des éléments qui sont déjà à votre disposition.
3. Désignez un responsable du service qui dirigera l'effort et dont relèveront les opérations quotidiennes.
4. Effectuez une analyse de la recherche existante et consultez les partenaires pour mieux connaître les besoins des utilisateurs et les principaux problèmes afin de demander des ressources dédiées.
5. À la lumière des constatations des étapes deux et quatre, indiquez le problème que vous aimeriez régler ainsi que son contexte. Choisissez un petit problème et un groupe d'utilisateurs bien défini avec un fort potentiel de réussite (à l'instar du travail que vous avez fait sur la vidéo). Décidez si le service doit être hébergé à IRCC ou dans une autre organisation.
6. Constituez une petite équipe ayant de l'expérience en création de contenu, en recherche sur l'expérience utilisateur et en conception pour réaliser des travaux de recherche sur les utilisateurs avec des réfugiés. Mettez ensuite à l'essai les solutions et procédez à leur itération.

# Le processus de l'exploration des besoins des réfugiés en matière de renseignements

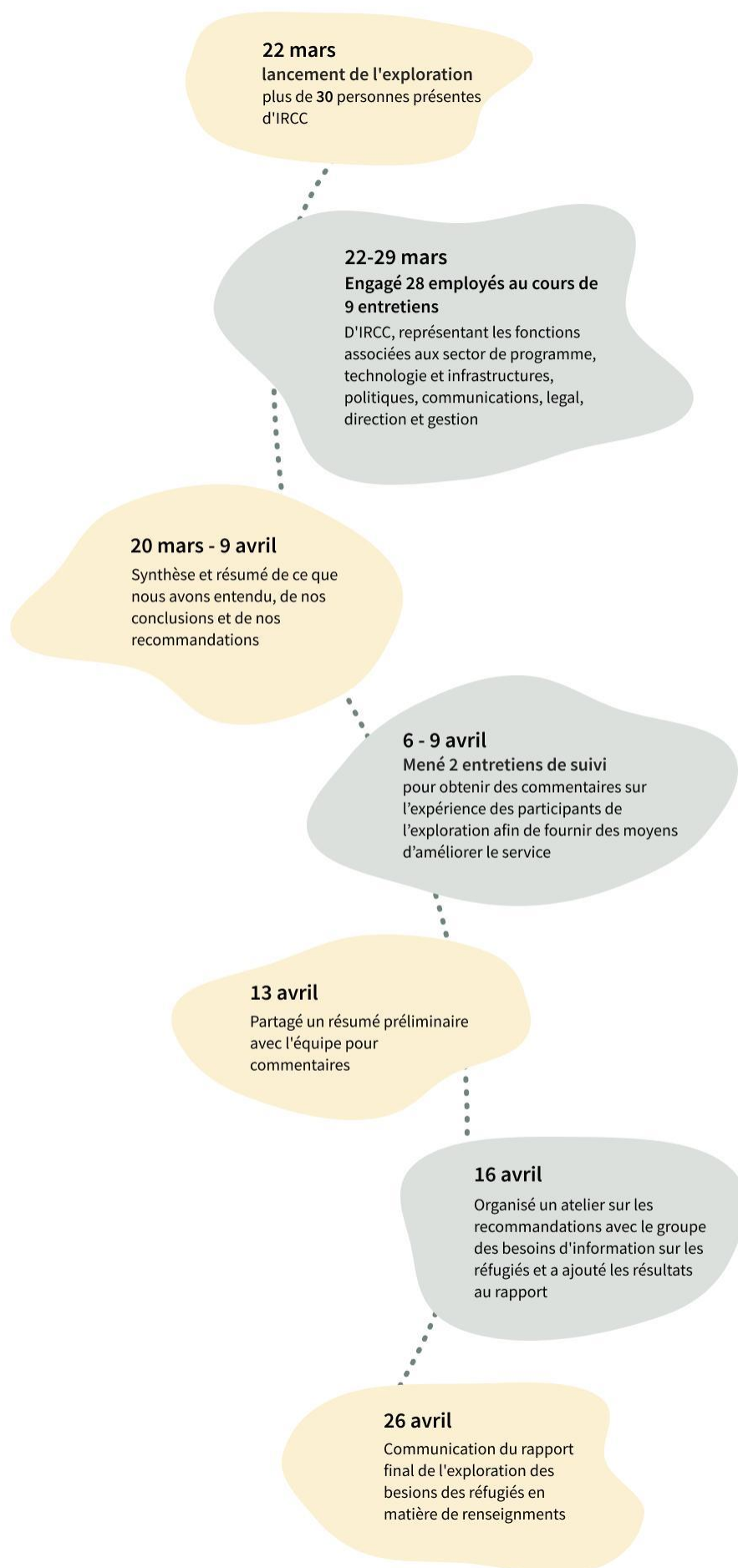


Dans le cadre d'une exploration, le SNC formule des recommandations précises à l'intention d'une organisation partenaire. Le processus d'exploration permet au SNC de mieux comprendre comment les équipes peuvent offrir des services qui répondent le mieux aux besoins des utilisateurs et les difficultés qui peuvent entraver l'efficacité de la prestation.

Le SNC a lancé l'exploration des besoins des réfugiés en matière de renseignements au moyen d'un exercice de schématisation des intervenants réalisé avec l'équipe, afin de commencer à comprendre qui jouerait un rôle dans l'élaboration du service. L'équipe du SNC a rencontré le groupe principal qui s'occupe des besoins des réfugiés en matière de renseignements afin de présenter une vue d'ensemble du processus d'exploration et de la façon dont les processus du SNC aident le gouvernement à rendre un meilleur service à la population.

Une semaine après, les membres de l'équipe du SNC ont rencontré divers membres de l'organisation d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada pour en apprendre davantage sur leurs défis, leurs expériences positives et leurs points de friction. L'équipe du SNC a ensuite documenté et analysé les constatations, formulé des recommandations pour la création d'un programme sur les besoins des réfugiés en matière de renseignements.

Au cours de la dernière phase de l'exploration, le SNC a collaboré avec IRCC afin d'élaborer un plan sur la façon dont ces constatations et recommandations pourraient être mises en œuvre afin d'accorder la priorité aux besoins des réfugiés.



# Recommandations pour les besoins des réfugiés en matière de renseignements

---

## Pour commencer

Pour permettre à ce projet d'aller de l'avant, nous suggérons de désigner un champion au niveau des cadres supérieurs qui peut consacrer le temps et le personnel nécessaires au lancement de ce projet. Ce cadre supérieur peut appuyer l'équipe pendant les étapes initiales recommandées jusqu'au moment où un responsable du service officiel peut être désigné.

---

## Catalogue du contenu et conception

Le principal pilier des efforts visant à répondre aux besoins des réfugiés en matière de renseignements est le contenu, et la diffusion de ce contenu aux gens par les bons canaux au bon moment. IRCC dispose d'un répertoire de contenu qui peut servir de point de départ pour ce service. Cependant, il n'est pas clair, quels éléments sont déjà disponibles et quels éléments sont manquants ou doivent être mis à jour. Nous recommandons d'effectuer une « vérification du contenu » tôt dans le processus, afin de découvrir les éléments qui existent déjà et les éléments qui doivent être trouvés ou créés.

Pour mettre en place des services de renseignements efficaces à l'intention des réfugiées, il faudra réaliser ce qui suit : concevoir soigneusement les renseignements, communiquer par les voies et les points de service appropriés, rédiger les textes dans les langues parlées par les réfugiés et rendre ce contenu accessible, quel que soit le niveau d'alphabétisation. Le contenu doit être clair, compréhensible et facile à trouver. Le recours à des pratiques exemplaires en matière de langage simple et clair et de traduction, l'utilisation stratégique d'éléments visuels accessibles et la réalisation d'études de convivialité du contenu peuvent accroître l'efficacité et le taux d'adoption des services.

Nous recommandons de commencer le projet avec un petit groupe de personnes qui dressera un inventaire du contenu et, en fonction des éléments disponibles et manquants, pensez à de nouvelles tactiques pour la conception du contenu.

### Inventaire du contenu

La première étape consiste à dresser un inventaire du contenu ou à effectuer une « vérification » de tous les renseignements actuellement fournis, afin de cerner les lacunes et les incohérences en matière de renseignements. Ces éléments peuvent être examinés en même temps que la feuille de route afin de souligner les lacunes dans le processus, d'indiquer la situation des utilisateurs à différents points de service et les ressources qui sont à leur disposition.

- Créez un inventaire du contenu lié aux besoins des réfugiés en matière de renseignements provenant de différents groupes au sein d'IRCC.
- Classez le contenu d'une manière qui convient au projet : par exemple, le type de contenu (Web, dépliant ou formation), le type de renseignements, le public, le responsable des renseignements et la dernière mise à jour.
- Déterminez les renseignements qui manquent, les renseignements en double et les renseignements sont incohérents ou contradictoires.
- Élargissez l'inventaire du contenu en recueillant des renseignements auprès des partenaires de prestation des services (par exemple, fournisseurs de service)

## Créer du contenu multilingue et accessible aux personnes peu alphabétisées

À l'heure actuelle, la traduction dans des langues autres que le français ou l'anglais est un grand défi pour IRCC et elle est nécessaire pour les réfugiés qui ne maîtrisent pas encore l'anglais ou le français. De nombreux réfugiés sont partiellement ou totalement analphabètes, quelle que soit la langue. Nous suggérons d'effectuer des tests d'évaluation et de procéder à l'itération de différentes solutions créatives pour répondre à leurs besoins.

- Trouvez un service de traduction fiable et procédez à une itération jusqu'à ce qu'une solution fonctionne. Réfléchissez aux éléments suivants :
  - Mettez à l'essai la traduction par externalisation ouverte
  - Mobilisez les communautés immigrantes dans le processus de traduction.
  - Mettez à l'essai des outils de traduction automatisés dont le produit fait l'objet d'un examen ou d'une approbation par des humains avant la publication.
- Mettez à l'essai d'autres méthodes de communication, comme des éléments visuels, des vidéos et fichiers audio.

## Structure et diffusion des renseignements

En plus de mettre à l'essai différents modes de communication de l'information, le contenu actuel peut être restructuré et reformaté (par exemple, l'information actuellement en format PDF) afin de le rendre plus accessible.

- Réécrivez le contenu en langage simple et clair, lisible par une personne dont la capacité de lecture est inférieure au niveau de la cinquième année du primaire.



- Envisagez la possibilité d'offrir un service permettant aux réfugiés de poser des questions à l'aide d'une technologie en leur possession (par exemple, WhatsApp, Signal, SMS) pour recevoir des renseignements détaillés. Mettez-le à l'essai.
  - Utilisez les données tirées de ces interactions pour prioriser les renseignements à améliorer en premier lieu.
- Créez des structures de renseignements dans lesquelles les utilisateurs peuvent naviguer plus facilement plutôt que des documents ou des pages Web longs. Mettez à l'essai ces nouveaux formats.
  - Simplifiez les hiérarchies d'information en ajoutant des éléments visuels ou en réorganisant le contenu afin de placer les renseignements importants et saillants en haut et les détails complets en bas.
  - Envisagez d'utiliser [des questions interactives](#) pour diriger les lecteurs vers le contenu dont ils ont besoin, comme la section des visas du site Web d'IRCC ou le programme [Rechercher les avantages et les services](#) du ministère des Anciens Combattants.

## Messages cohérents

Des messages cohérents permettront d'éviter la confusion lorsque les réfugiés recueillent des renseignements auprès de plusieurs sources (comme IRCC, les fournisseurs de service et les citoyens). Pour améliorer l'uniformité des messages d'IRCC, il faut choisir une « source de vérité » pour les renseignements à l'intérieur ou à l'extérieur d'IRCC qui servira de référence pour toute organisation travaillant avec des réfugiés qui crée ou met à jour le contenu.

- Créez un ensemble de principes directeurs que tous les renseignements doivent suivre, aux fins de l'uniformité du message – peu importe qui les fournit (IRCC, fournisseurs de service [FDS], Programme de Formation sur le Parrainage privé des Réfugiés [PRPR] ou les signataires d'entente de parrainage [SEP]).
- Créez une « source de vérité » où les renseignements factuels, les messages approuvés et d'autres renseignements à l'intention des réfugiés peuvent être consultés centralement par d'autres groupes d'IRCC, les fournisseurs de services, PRPR et les SEP.
- Créez des guides de contenu qui comprennent des exemples de la façon dont l'information peut être communiquée en langage simple et clair dans des formats accessibles, tout en respectant toutes les lignes directrices d'IRCC et la « source de vérité » décrite ci-dessus.

---

## Restructurer l'organisation

À l'heure actuelle, l'initiative sur les besoins d'information des réfugiés est offert par plusieurs

directions générales et la responsabilité est répartie. Apporter des changements aux services existants peut nécessiter plusieurs niveaux d'approbation. Cette structure étouffe l'avancement et peut causer de la frustration.

Pour permettre à ce projet de progresser, nous vous recommandons de choisir une personne qui sera le « responsable du service », une personne dont relèveront les résultats à long terme. Cette personne travaillera en étroite collaboration avec le cadre supérieur qui supervise le projet. De plus, nous suggérons de définir clairement les responsabilités de chaque DG compétent dans le but de limiter le nombre de DG participant à chaque décision ainsi que les approbations nécessaires pour apporter des changements.

## Définir clairement les responsabilités

Le groupe de travail actuel sur les besoins des réfugiés en matière de renseignements est composé de nombreuses personnes compétentes et attentionnées qui ont pu produire une vidéo dans cinq langues non officielles pour combler une lacune dans les services d'information. En s'appuyant sur cette expérience, si les attentes et les résultats sont clairement définis et que l'équipe est dotée de la capacité nécessaire pour procéder à des itérations et des essais de différents médias et structures de contenu, elle aura la marge de manœuvre requise et la possibilité d'atteindre ses objectifs.

- Créez un seul responsable du service (par exemple, un cadre supérieur) qui est responsable des résultats de l'initiative sur les besoins des réfugiés en matière de renseignements.

## Rationaliser la prise de décisions et l'approbation du contenu.

Afin de permettre une prestation itérative du service centrée sur l'utilisateur, nous recommandons que des solutions créatives soient trouvées pour limiter le nombre d'approbations requises pour la diffusion du nouveau contenu. Nous suggérons les solutions suivantes :

- Utilisez une approche Lean pour schématiser les processus d'approbation afin de comprendre les intervenants, les redondances et déterminer les possibilités de simplifier le processus.
- En fonction du schéma des processus d'approbation, déterminez quand chaque cadre supérieur doit intervenir dans la prise de décisions (c'est-à-dire, si les renseignements concernent les réfugiés parrainés par le gouvernement [RPG] ou si l'information porte sur l'arrivée, etc.).

---

## Accorder la priorité au soutien du service

Pour offrir et maintenir un service, il faut un financement, du personnel et un modèle de soutien viable. Afin d'améliorer les résultats pour les réfugiés, ce service doit être une priorité pour

l'organisation et demeurer une priorité au fil du temps. Nous avons déterminé trois façons de le faire au sein d'IRCC. La première consiste à désigner un cadre supérieur qui est responsable du service et qui peut commencer à trouver des ressources, le temps et des équivalents temps plein (ETP) pour le travail. La deuxième consiste à lier les besoins des réfugiés en matière de renseignements à une priorité ministérielle bien comprise. La troisième consiste à utiliser la recherche pour déterminer le besoin le plus pressant et monter un argumentaire en faveur d'un service qui répond au besoin cerné. IRCC pourrait ensuite obtenir des fonds pour le service par ses propres moyens.

Pour que ce service soit couronné de succès, il devra être doté d'une équipe à long terme qui pourra continuer à produire un service qui répond aux besoins changeants en matière de renseignements, aux considérations culturelles et aux contextes différents de la diversité des communautés de réfugiés qui se réinstallent au Canada. Après la mise en œuvre du service, mesurez son incidence afin de faire de ce service une priorité à long terme.

## Tirer parti de la recherche pour justifier la valeur

L'équipe a examiné à fond les efforts déployés par les autres pays pour répondre aux besoins des réfugiés en matière de renseignements et pour déterminer les lacunes possibles dans les offres canadiennes. Nous recommandons de poursuivre ce travail et de l'appliquer au contexte canadien afin de définir le problème et à obtenir un soutien pour cette initiative.

- Effectuez un examen de la documentation sur la recherche commandée sur les besoins des réfugiés pour trouver les renseignements clés qui seront intégrés dans une vision de service et un dossier de décision.
- Continuez d'examiner d'autres programmes internationaux à l'intention de réfugiés qui produisent des résultats positifs dans les domaines importants pour IRCC et déterminez les facteurs de succès de ces programmes.
  - Demandez des données sur les répercussions des services offerts.
  - Déterminez comment leur approche pourrait être adaptée au contexte canadien.
- Examinez les efforts actuels visant à fournir des renseignements aux réfugiés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du contexte gouvernemental, par exemple, à partir d'efforts régionaux, de groupes communautaires, de médias sociaux et d'autres organisations non gouvernementales. Déterminez les efforts que vous pouvez mettre à profit ou auxquels vous participez.
- Effectuez des recherches sur le besoin du service, en combinant les résultats d'entrevues qualitatives avec des sondages et d'autres travaux quantitatifs.
- Réévaluez les obstacles qui ont entravé les améliorations dans le passé afin de comprendre la raison des échecs.
- Définissez une stratégie de la mesure du rendement, y compris les résultats liés à la satisfaction des besoins en matière de renseignements qui n'ont pas été recueillis (par exemple, qui ne font pas partie du sondage annuel).

Liez les besoins des réfugiés en matière de renseignements à des priorités et à des données plus importantes.

Les besoins des réfugiés en matière de renseignements ont toujours été une priorité pour IRCC, mais ils ont toujours été moins prioritaires que les autres initiatives et sont souvent négligés en raison de priorités concurrentes et du fait qu'il n'y a pas d'officiel ou d'équipe clairement responsable. IRCC est un ministère axé sur les résultats (plutôt que sur les extrants) et les mesures. En liant l'initiative à d'autres priorités ministérielles et en recueillant des données sur les résultats, il est possible de mieux justifier le financement continu pour répondre à ces besoins.

- Établissez des liens entre l'amélioration des renseignements (ou l'exploration des besoins en matière de renseignements) et d'autres priorités au sein du Ministère.
  - Ces renseignements sont-ils pertinents pour un public plus large? Déterminez les types de publics et leurs besoins.
  - Déterminez les auteurs de ces renseignements et expliquez-leur ce qu'il faut faire pour y apporter des améliorations.
- Examinez les possibilités de financement pour le service. Par exemple, l'utilisation de fonds inutilisés pour le projet de développement d'une série vidéo.
- Tirez parti de toute étude prospective pour cerner les besoins futurs potentiels.
- Travaillez en toute transparence au sein du Ministère pour diffuser la recherche et les apprentissages et offrez à d'autres groupes la possibilité de diffuser les résultats de leur travail.
  - Offrez aux autres la possibilité de donner des idées, comme dans le cadre de « sprints » consacrés à la conception ou des concours du style « Dans l'œil du dragon ».

## Définir la valeur du service

En fonction du problème et du public précis que vous définissez au moyen de la recherche initiale, rédigez une proposition de valeur pour le service. Une fois que vous comprenez la valeur, vous pouvez mieux promouvoir le service.

- Au sein de l'équipe de base, définissez l'intérêt d'IRCC à répondre aux besoins des réfugiés en matière de renseignements, ou faites-le en une séance de groupe – par exemple, au moyen d'un atelier de schématisation de la valeur.
- Utilisez la recherche et les données recueillies pour créer un bref énoncé percutant (un ou deux paragraphes) fondé sur des données, concernant les lacunes dans les renseignements destinés aux réfugiés et la raison pour laquelle il incombe à IRCC de combler ces lacunes.

---

## Définir la portée du problème

Pour fournir des services efficaces, il faut définir le problème à résoudre et la portée de la solution à livrer. Cette approche peut aider l'équipe à se concentrer, à prioriser les tâches et à planifier les

progrès. En fonction de votre inventaire du contenu et de l'examen des recherches existantes, nous vous suggérons de définir étroitement la portée du problème et le groupe d'utilisateurs à aborder en premier lieu et d'élargir ensuite la portée et les groupes d'utilisateurs desservis au fil du temps.

En définissant un projet initial avec une portée limitée et qui vise à résoudre un problème bien défini (qui est considéré comme hautement prioritaire dans l'organisation et pour ses partenaires), IRCC augmentera les chances de réussite à court et à long terme. [Voir l'annexe B.](#)

## Définissez les utilisateurs et déterminez comment les besoins des groupes d'utilisateurs sont harmonisés

Ce service pourrait s'adresser directement aux réfugiés ou aux organismes de services qui travaillent avec eux. Il pourrait également s'adresser aux réfugiés parrainés par le gouvernement (RPG) uniquement ou il pourrait s'adresser aux réfugiés parrainés par le secteur privé (RPSP) et à des réfugiés désignés par un bureau des visas (RDBV). Une fois que vous avez déterminé le public, vous pouvez déterminer ses besoins et commencer à y répondre.

- Déterminez si IRCC livre du contenu directement aux réfugiés ou par l'entremise d'organisations partenaires ou les deux. Ce service s'adressera-t-il aux RPG ou aux fournisseurs de services? Aux RPSP ou aux SEP?
- Décrivez les RPG, les RPSP, les RDBV pour déterminer s'ils obtiennent des renseignements auprès des mêmes sources ou non. Au cours du processus, déterminez les besoins semblables en matière d'information et résolvez les problèmes communs ([exemple de ce type de cartographie](#)).

---

## Opter pour une approche multidisciplinaire et itérative

Une fois que vous aurez défini un responsable du service et les cadres concernés, nous vous recommandons de constituer une équipe multidisciplinaire pour commencer à travailler de façon itérative. Des équipes diversifiées contribuent au succès des services, numériques ou autres. Les équipes multidisciplinaires qui travaillent de façon itérative réduisent les frais indirects, établissent des processus de rétroaction internes importants et augmentent la probabilité que le service réponde aux besoins des utilisateurs ([voir l'annexe B](#)). Cette approche est également conforme à la norme numérique qui consiste à collaborer largement, à donner au personnel les moyens d'offrir de meilleurs services, d'effectuer des itérations et d'effectuer des améliorations régulièrement.

À l'heure actuelle, les groupes de travail et les équipes d'IRCC comprennent différentes disciplines, mais il y a un manque de concepteurs, de chercheurs en expérience utilisateur et de créateurs de

contenu qui permettraient de mieux comprendre le contexte du problème et proposeraient des solutions différentes. De plus, les équipes doivent obtenir de nombreux niveaux d'approbation pour apporter des changements, ce qui nuit à la capacité d'élaborer des solutions de façon itérative. L'acquisition de rôles de recherche et de conception et le renforcement de l'autonomie de l'équipe permettraient la prestation de ce service.

## Travailler dans de petites équipes multidisciplinaires

Constituez une équipe (ou éventuellement un groupe de travail) avec différentes disciplines au début du processus. Cela permet une contribution rapide et constante d'autres groupes et disciplines œuvrant dans le secteur des besoins des réfugiés en matière de renseignements.

- Mettez sur pied une équipe de base et définissez les rôles des membres dans les efforts visant à apporter des changements aux renseignements destinés aux réfugiés. L'équipe devrait comprendre un responsable du service, un créateur de contenu et un professionnel de l'expérience utilisateur pour réaliser les travaux de conception et de recherche.
  - Cette approche pourrait tirer parti du groupe de travail actuel, s'il relève d'un seul cadre supérieur responsable et reçoit un mandat élargi pour répondre aux besoins définis des utilisateurs.
  - Cela pourrait signifier embaucher ou faire appel à des personnes d'IRCC – y compris le personnel de la Direction générale de l'expérience client, les services juridiques (le cas échéant), pour être en mesure de fournir régulièrement des commentaires.
- S'il n'est pas possible d'affecter des personnes à temps plein à l'équipe, déterminez si ces personnes peuvent y travailler à temps partiel. Même un engagement à temps partiel d'un spécialiste ou d'un autre expert peut améliorer le processus de rétroaction itérative, à condition que leur rôle et leur mission soient clairement définis.

## S'occuper de petites tâches et procéder à leur itération

Commencez à adopter une approche itérative à la résolution de problèmes et à la façon dont elle s'applique au programme sur les besoins des réfugiés en matière de renseignements.

- La mise en œuvre d'une approche [Agile au sein du gouvernement peut être difficile, mais ce n'est pas impossible](#). Faites des recherches sur de nouvelles méthodes de travail et essayez d'adopter lentement de nouvelles façons de travailler (processus agiles/itératifs, expériences d'utilisateurs, épopées, arriérés prioritaires, etc.) au fil du temps. Soyez prêt à évaluer ce qui fonctionne/ce qui ne fonctionne pas et à faire les ajustements nécessaires afin que la livraison se fasse continuellement et de façon harmonieuse.
- Envisagez de livrer le contenu dans un « projet pilote » à petite échelle (une nouvelle page sur le site Web, changement de langue d'un formulaire, mise à jour du contenu d'un programme

particulier, etc.) lorsque l'itération peut être faite de façon constante et que les apprentissages peuvent être intégrés rapidement au service.

- Créez une hypothèse, vérifiez-la et reproduisez-la. Un lancement ne devrait pas être la fin d'un nouveau service ou programme.

---

## Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération

La recherche sur les utilisateurs est un ensemble d'activités utilisées tout au long de la durée de vie du service pour comprendre les besoins des utilisateurs et y répondre. Dans la section [Accorder la priorité au soutien du service](#), nous décrivons comment vous pourriez utiliser la recherche générative sur les utilisateurs pour éclairer les premières phases du service. Une fois que vous avez une équipe, nous vous recommandons également d'effectuer des recherches continues sur la convivialité du contenu et sur l'évaluation par les utilisateurs afin de déterminer si le service fonctionne pour les gens comme prévu et comment vous pouvez l'améliorer au fil du temps. Grâce à la recherche continue sur les utilisateurs, les équipes peuvent créer des services axés sur les utilisateurs à l'aide des données probantes qui sont à la fois utilisables et utiles. La réalisation de la recherche sur les utilisateurs est une condition habilitante essentielle pour la prestation des services ([voir l'annexe B](#)) et le respect de la norme numérique de conception centrée sur les utilisateurs.

À IRCC, il existe des obstacles réels et perçus à la réalisation de recherches sur les utilisateurs qui pourraient être surmontés pour accomplir ce travail essentiel. Il y a peu ou pas de contact avec les réfugiés en dehors de la Direction générale de l'expérience client, et au moyen d'enquêtes annuelles sur les résultats des clients et d'évaluations de programmes menées par la Direction générale de la recherche et de l'évaluation à l'heure actuelle. Toutefois, le groupe de la recherche sur l'opinion publique (ROP) comprend bien la recherche sur les utilisateurs et le groupe de la politique sur la protection des renseignements personnels voit des façons possibles de mener la recherche sur les utilisateurs de façon éthique. Il est nécessaire de renforcer la capacité, mais il existe des options pour le faire.

### Renforcer la capacité de réaliser des travaux de recherche sur les utilisateurs

Pour réaliser des travaux de recherche sur les utilisateurs, l'équipe devra renforcer les capacités dans ce domaine.

- Faites des recherches sur les options possibles, par exemple, faire appel à une personne de la Direction générale de l'expérience client, former le personnel existant, embaucher et collaborer avec les fournisseurs.

- Trouvez des personnes qui possèdent des compétences linguistiques requises pour animer les séances. Pensez aux réfugiés, antérieurs et actuels, qui pourraient faciliter la recherche. Embauchez du personnel et/ou des étudiants coopératifs possédant ces compétences linguistiques et les connaissances culturelles pertinentes.

## Tirer parti des sources de recherche et de données existantes

IRCC a fait appel à plusieurs groupes pour mener des recherches avec des réfugiés qui pourraient être pertinentes, tout comme d'autres organisations. Avant de lancer les premiers travaux de recherche, nous proposons un examen de la documentation et d'autres efforts (voir la section [Accorder la priorité au soutien du service](#)) et de discuter avec les organismes qui ont des données qui pourraient éclairer la conception de ce service. Déterminez les questions pour lesquelles on a trouvé des réponses et celles qui demeurent sans réponse et rédigez un plan de recherche en conséquence.

- Communiquez avec l'Organisation internationale pour les migrations afin de mieux comprendre les besoins des réfugiés avant de venir au Canada, si cela est pertinent pour la problématique cernée.
- Tirer parti des données du centre d'appels pour comprendre les renseignements que les gens recherchent. Organisez des réunions régulières avec le centre d'appels pour déterminer comment les besoins en matière de renseignements changent au fil du temps.
- Examinez les analyses Web pour les sites actuels afin de mieux comprendre les besoins et les habitudes d'utilisation.

## Parler directement aux réfugiés

Les membres de l'équipe ont perçu des obstacles à la réalisation de recherches sur les utilisateurs auprès des réfugiés en plus de ceux relevés dans notre analyse. Réfléchissez de façon créative aux façons de mener des recherches auprès des utilisateurs finaux.

- Identifiez les organisations qui peuvent vous mettre en contact avec les réfugiés et formez des partenariats avec elles.
- Trouvez des moyens de communiquer avec les réfugiés en dehors du processus de demande. Communiquez avec les organismes de service pour recruter des personnes. Faites des entretiens téléphoniques avec leurs membres. Publier sur les médias sociaux pour inviter des participants. Après la COVID, effectuez des essais spontanés dans des milieux publics là où les réfugiés se rassemblent.
- Commencez par les anglophones ou les francophones, puis élargissez la recherche à d'autres langues.
- Collaborez avec le groupe de la politique sur la protection des renseignements personnels afin de trouver les occasions d'obtenir un consentement éclairé pendant l'expérience du service et afin d'avoir accès à un plus grand groupe de réfugiés à l'avenir.



- Indemnisez les réfugiés pour leur temps en personne et pendant les essais à distance. L'équipe des politiques du SNC peut donner des conseils sur la façon de le faire.

## Commencer par de petites études et itérez souvent

Réalisez de petits projets gérables et expérimentez, bricolez et retravaillez à la fois le processus de recherche et les conceptions, ainsi que le contenu qui en découle. L'équipe apprendra dans le cadre de petites études ainsi que par des études plus vastes.

- Utilisez le lancement de la vidéo comme une occasion de solliciter des commentaires des utilisateurs et en tirer des leçons.
- Déterminez les missions de petite portée qui sont réalisables et qui peuvent éclairer la conception du service (même de petites études avec 10 à 20 personnes sont informatives).
- Faites des essais tôt et souvent, plutôt que d'attendre jusqu'à la fin ou d'utiliser des sondages annuels. Mettez à l'essai les prototypes simples et les ébauches en plus des versions finales des documents (par exemple : les versions papier d'un site Web ou, dans le cas de la vidéo, les premiers montages ou le script lui-même).

## Réaliser des travaux de recherche pour comprendre l'utilité et l'incidence du service

Une fois que vous avez une certaine capacité, vous pouvez effectuer des recherches pour répondre à vos questions précises.

- Menez des recherches ciblées axées sur des domaines tels que les besoins en matière de renseignements à différents points du parcours d'un réfugié, l'accès technique et les limites et les voies de communication appropriées.
- En vous appuyant sur votre recherche, rédigez une liste « des expériences des utilisateurs ». Les [expériences des utilisateurs](#) sont des descriptions de la valeur des différentes fonctionnalités de votre service écrites du point de vue de l'utilisateur. Fondez la conception du service sur les expériences de ces utilisateurs.
- Mettez à l'essai les solutions possibles au fur et à mesure que vous les concevez, afin de comprendre si elles sont utilisables et utiles pour le public visé.
- Trouvez des façons de mettre en évidence l'incidence de ces améliorations et de communiquer les constatations à la haute direction et à la collectivité élargie d'IRCC pour montrer la valeur du travail accompli.

---

## Feuille de route

Voici les recommandations organisées selon l'incidence et la faisabilité à l'aide des données tirées d'un atelier que le SNC a organisé avec les principaux intervenants à IRCC.

# Commencer maintenant

★★★ INCIDENCE ÉLEVÉE

●●● COMPLEXITÉ FAIBLE

## *Catalogue du contenu et conception*

- Classez le contenu d'une manière qui convient au projet : par exemple, le type de contenu (Web, dépliant ou formation), le type de renseignements, le public, le responsable des renseignements et la dernière mise à jour.

## *Accorder la priorité au soutien du service*

- Continuez d'examiner d'autres programmes internationaux de réfugiés qui produisent des résultats positifs dans les domaines importants pour IRCC et déterminez les facteurs de succès de ces programmes.
  - Demandez des données sur les répercussions des services offerts.
  - Déterminez comment leur approche pourrait être adaptée au contexte canadien.

## *Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération*

- Identifiez les organisations qui peuvent vous mettre en contact avec les réfugiés et formez des partenariats avec elles.
- Trouvez des façons de mettre en évidence l'incidence de ces améliorations et de communiquer les constatations à la haute direction et à la collectivité élargie d'IRCC pour montrer la valeur du travail accompli.
- Déterminez les missions de petite portée qui sont réalisables et qui peuvent éclairer la conception du service (même de petites études avec 10 à 20 personnes sont informatives).
- Utilisez le lancement de la vidéo comme une occasion de solliciter des commentaires des utilisateurs et en tirer des leçons.
- Communiquez avec l'Organisation internationale pour les migrations afin de mieux comprendre les besoins des réfugiés avant de venir au Canada, si cela est pertinent pour la problématique cernée.

★★★ INCIDENCE ÉLEVÉE

●●● COMPLEXITÉ MOYENNE

## *Accordez la priorité au soutien du service*

- Établissez des liens entre l'amélioration des renseignements (ou l'exploration des besoins en matière de renseignements) et d'autres priorités au sein du Ministère.

- Ces renseignements sont-ils pertinents pour un public plus large? Déterminez les types de publics et leurs besoins.
- Déterminez les auteurs de ces renseignements et expliquez-leur ce qu'il faut faire pour y apporter des améliorations.

*Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération*

- Trouvez des moyens de communiquer avec les réfugiés en dehors du processus de demande. Communiquez avec les organismes de service pour recruter des personnes. Faites des entretiens téléphoniques avec leurs membres. Publiez sur les médias sociaux pour inviter des participants. Après la COVID, effectuez des essais spontanés dans des milieux publics là où les réfugiés se rassemblent.
- Examinez les efforts actuels visant à fournir des renseignements aux réfugiés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du contexte gouvernemental, par exemple, à partir d'efforts régionaux, de groupes communautaires, de médias sociaux et d'autres organisations non gouvernementales. Déterminez les efforts que vous pouvez mettre à profit ou auxquels vous participez.

★★★ INCIDENCE ÉLEVÉE  
● ● ● COMPLEXITÉ ÉLEVÉE

*Catalogue du contenu et conception*

- Envisagez la possibilité d'offrir un service permettant aux réfugiés de poser des questions à l'aide d'une technologie en leur possession (par exemple, WhatsApp, Signal, SMS) pour recevoir des renseignements détaillés. Mettez-le à l'essai.
  - Utilisez les données tirées de ces interactions pour prioriser les renseignements à améliorer en premier lieu.
- Créez un ensemble de principes directeurs que tous les renseignements doivent suivre, aux fins de l'uniformité du message – peu importe qui les fournit (IRCC, fournisseurs de service [FDS] ou les signataires d'entente de parrainage [SEP]).

*Restructurez l'organisation*

- En fonction du schéma des processus d'approbation, déterminez quand chaque cadre supérieur doit intervenir dans la prise de décisions (c'est-à-dire, si les renseignements concernent les réfugiés parrainés par le gouvernement [RPG] ou si l'information porte sur l'arrivée, etc.).

- Désignez un seul responsable du service ou désignez un cadre supérieur qui est responsable des résultats de l'initiative sur les besoins des réfugiés en matière de renseignements.
- Utilisez une approche Lean pour schématiser les processus d'approbation afin de comprendre les intervenants, les redondances et déterminer les possibilités de simplifier le processus.

#### *Définissez le contexte du problème*

- Décrivez les RPG, les RPSP, les RDBV pour déterminer s'ils obtiennent des renseignements auprès des mêmes sources ou de sources différentes. Déterminez les besoins semblables en matière de renseignements et résolvez les problèmes communs ([exemple de ce type d'exercice de schématisation](#)).

#### **Optez pour une approche multidisciplinaire**

- La mise en œuvre d'une approche [Agile au sein du gouvernement peut être difficile, mais ce n'est pas impossible](#). Faites des recherches sur de nouvelles méthodes de travail et essayez d'adopter lentement de nouvelles façons de travailler (processus agiles/itératifs, expériences d'utilisateurs, épopées, arriérés prioritaires, etc.) au fil du temps. Soyez prêt à évaluer ce qui fonctionne/ce qui ne fonctionne pas et à faire les rajustements nécessaires afin que la livraison se fasse continuellement et de façon harmonieuse.
- Mettez sur pied une équipe de base et définissez les rôles des membres dans les efforts visant à apporter des changements aux renseignements destinés aux réfugiés. L'équipe devrait comprendre un responsable du service, un créateur de contenu et un professionnel de l'expérience utilisateur pour réaliser les travaux de conception et de recherche.
  - Cette approche pourrait tirer parti du groupe de travail actuel, s'il relève d'un seul cadre supérieur responsable et reçoit un mandat élargi pour répondre aux besoins définis des utilisateurs.
  - Cela pourrait signifier embaucher ou faire appel à des personnes d'IRCC – y compris le personnel de la Direction générale de l'expérience client, les services juridiques (le cas échéant), pour être en mesure de fournir régulièrement des commentaires.
- Envisagez de livrer le contenu dans un « projet pilote » à petite échelle (une nouvelle page sur le site Web, changement de langue d'un formulaire, mise à jour du contenu d'un programme particulier, etc.) lorsque l'itération peut être faite de façon constante et que les apprentissages peuvent être intégrés rapidement au service.

#### *Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération*

- En vous appuyant sur votre recherche, rédigez une liste « des expériences des utilisateurs ». Les expériences des utilisateurs sont des descriptions de la valeur des différentes fonctionnalités de votre service écrites du point de vue de l'utilisateur. Fondez la conception du service sur les expériences de ces utilisateurs.

## Commencez le plus tôt possible

★ ★ ★ COMPLEXITÉ MOYENNE

● ● ● COMPLEXITÉ FAIBLE

### *Catalogue du contenu et conception*

- Déterminez les renseignements qui manquent, les renseignements en double et les renseignements sont incohérents ou contradictoires.
- Élargissez l'inventaire du contenu en recueillant des renseignements auprès des partenaires de prestation des services (par exemple, FDS)
- Créez un inventaire du contenu lié aux besoins des réfugiés en matière de renseignements provenant de différents groupes au sein d'IRCC.

### *Accordez la priorité au soutien du service*

- Effectuez un examen de la documentation sur la recherche commandée sur les besoins des réfugiés pour trouver les renseignements clés qui seront intégrés dans une vision de service et un dossier de décision.

★ ★ ★ COMPLEXITÉ MOYENNE

● ● ● COMPLEXITÉ MOYENNE

### *Catalogue du contenu et conception*

- Réécrivez le contenu en langage simple et clair, lisible par une personne dont la capacité de lecture est inférieure au niveau de la cinquième année du primaire.
- Mettez l'essai d'autres méthodes de communication, comme des éléments visuels, des vidéos et fichiers audio.
- Des guides du langage simple et clair qui contiennent des exemples de la façon dont l'information peut être communiquée de façon plus claire et plus pertinente, tout en respectant toutes les lignes directrices d'IRCC et la « source de vérité ».

*Accordez la priorité au soutien du service*

- Utilisez la recherche et les données recueillies pour créer un bref énoncé percutant (un ou deux paragraphes) fondé sur des données, concernant les lacunes dans les renseignements destinés aux réfugiés et la raison pour laquelle il incombe à IRCC de combler ces lacunes. Effectuez des recherches sur le besoin du service, en combinant les résultats d'entrevues qualitatives avec des sondages et d'autres travaux quantitatifs.

**Optez pour une approche multidisciplinaire**

- Créez une hypothèse, vérifiez-la et reproduisez-la. Un lancement ne devrait pas être la fin d'un nouveau service ou programme.

*Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération*

- Mettez à l'essai les solutions possibles au fur et à mesure que vous les concevez, afin de comprendre si elles sont utilisables et utiles pour le public visé.
- Faites des essais tôt et souvent, plutôt que d'attendre jusqu'à la fin ou d'utiliser des sondages annuels. Mettez à l'essai les prototypes simples et les ébauches en plus des versions finales des documents (par exemple : les versions papier d'un site Web ou, dans le cas de la vidéo, les premiers montages ou le script lui-même).

★ ★ ★ COMPLEXITÉ MOYENNE

● ● ● COMPLEXITÉ ÉLEVÉE

*Accordez la priorité au soutien du service*

- Définissez une stratégie de la mesure du rendement, y compris les résultats liés à la satisfaction des besoins en matière de renseignements qui n'ont pas été recueillis (par exemple, qui ne font pas partie du sondage annuel).
- Définissez l'intérêt d'IRCC à répondre aux besoins des réfugiés en matière de renseignements, ou faites-le en une séance de groupe – par exemple, au moyen d'un atelier de schématisation de la valeur.
- Réévaluez les obstacles qui ont entravé les améliorations dans le passé afin de comprendre la raison des échecs.

## Commencer plus tard

★ ★ ★ INCIDENCE FAIBLE  
● ● ● COMPLEXITÉ FAIBLE

*Accordez la priorité au soutien du service*

- Travaillez en toute transparence au sein du Ministère pour diffuser la recherche et les apprentissages et offrez à d'autres groupes la possibilité de diffuser les résultats de leur travail.
  - Offrez aux autres la possibilité de donner des idées, comme dans le cadre de « sprints » consacrés à la conception ou des concours du style « Dans l'œil du dragon ».
- Examinez les possibilités de financement pour le service. Par exemple, l'utilisation de fonds inutilisés pour le projet de développement d'une série vidéo.

*Définissez le contexte du problème*

- Déterminez si IRCC livre du contenu directement aux réfugiés ou par l'entremise d'organisations partenaires ou les deux. Ce service s'adressera-t-il aux RPG ou aux fournisseurs de services? Aux RPSP ou aux SEP?

*Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération*

- Créez des structures de renseignements dans lesquelles les utilisateurs peuvent naviguer plus facilement plutôt que des documents ou des pages Web avec de longs textes. Mettez à l'essai ces nouveaux formats.
- Indemnisez les réfugiés pour leur temps en personne et pendant les essais à distance. L'équipe des politiques du SNC peut donner des conseils sur la façon de le faire.
- Tirer parti des données du centre d'appels pour comprendre les renseignements que les gens recherchent. Organisez des réunions régulières avec le centre d'appels pour déterminer comment les besoins en matière de renseignements changent au fil du temps.
- Simplifiez les hiérarchies d'information en ajoutant des éléments visuels ou en réorganisant le contenu afin de placer les renseignements importants et saillants en haut et les détails complets en bas.
  - Envisagez d'utiliser des [questions interactives](#) pour diriger les lecteurs vers le contenu dont ils ont besoin, comme la section des visas du site Web d'IRCC où le programme [Rechercher les avantages et les services](#) du ministère des Anciens Combattants Canada.

★ ★ ★ INCIDENCE FAIBLE

● ● ● COMPLEXITÉ MOYENNE

*Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération*

- Faites des recherches sur les options possibles, par exemple, faire appel à une personne de la Direction générale de l'expérience client, former le personnel existant, embaucher et collaborer avec les fournisseurs.
- Commencez par les anglophones ou les francophones, puis élargissez la recherche à d'autres langues.
  - Collaborez avec le groupe de la politique sur la protection des renseignements personnels afin de trouver les occasions d'obtenir un consentement éclairé pendant l'expérience du service et afin d'avoir accès à un plus grand groupe de réfugiés à l'avenir.
- Menez des recherches ciblées axées sur des domaines tels que les besoins en matière de renseignements à différents points du parcours d'un réfugié, l'accès technique et les limites et les voies de communication appropriées.

★ ★ ★ INCIDENCE FAIBLE

● ● ● COMPLEXITÉ ÉLEVÉE

*Catalogue du contenu et conception*

- Trouvez un service de traduction fiable et procédez à une itération jusqu'à ce qu'une solution fonctionne. Réfléchissez aux éléments suivants :
  - Mettez à l'essai la traduction par externalisation ouverte
  - Mobilisez les communautés immigrantes dans le processus de traduction.
  - Mettez à l'essai des outils de traduction automatisés dont le produit fait l'objet d'un examen ou d'une approbation par des humains avant la publication.

*Accordez la priorité au soutien du service*

- Définissez l'intérêt d'IRCC à répondre aux besoins des réfugiés en matière de renseignements, ou faites-le en une séance de groupe – par exemple, au moyen d'un atelier de schématisation de la valeur.
- Mettez à profit les études prospectives pour cerner les besoins futurs potentiels.

**Optez pour une approche multidisciplinaire**



- S'il n'est pas possible d'affecter des personnes à temps plein à l'équipe, déterminez si ces personnes peuvent y travailler à temps partiel. Même un engagement à temps partiel d'un spécialiste ou d'un autre expert peut améliorer le processus de rétroaction itérative.

*Effectuez des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération*

- Trouvez des personnes qui possèdent des compétences linguistiques requises pour animer les séances. Pensez aux réfugiés, antérieurs et actuels, qui pourraient faciliter la recherche. Embauche du personnel et/ou des étudiants coopératifs possédant ces compétences linguistiques et les connaissances culturelles pertinentes.

## Annexe A : ce que nous avons entendu

Dans le cadre de cette exploration, nous avons parlé à des personnes à tous les niveaux et dans toutes les disciplines de votre organisation. Nous avons tenu des séances avec des groupes de travail et des entrevues individuelles. Pour comprendre ce que nous avons entendu, nous avons pris des notes au cours de chaque séance et analysé ces données qualitatives en fonction des conditions qui facilitent ou bloquent la prestation de services numériques. À la lumière de cette analyse, nous avons formulé des recommandations sur les principaux aspects à prioriser. Nous présentons les résultats de l'analyse ci-dessous et les recommandations sont ci-dessus.

---

### À propos des besoins des réfugiés en matière de renseignements

Les réfugiés réinstallés sont choisis à l'étranger et arrivent au Canada à titre de résidents permanents. IRCC leur fournit une variété de services pour faciliter leur établissement et leur intégration dans la société canadienne. Au cours des 5 dernières années, le Canada a réinstallé 135 000 réfugiés. Le Canada a l'intention d'accueillir 36 000 réfugiés réinstallés en 2021-2023. La réinstallation des réfugiés (RDBV, RPSP et RPG) est une responsabilité partagée entre le gouvernement fédéral et de nombreux autres partenaires, y compris le secteur privé. Les services et le soutien préalables à l'arrivée, à la réinstallation et à l'établissement sont fournis par des organismes fournisseurs de services financés par IRCC et des parrains du secteur privé, qui sont tous des partenaires clés dans l'exécution des programmes de réinstallation et d'établissement du Canada. Ces organismes et commanditaires fournissent aux nouveaux arrivants admissibles (y compris les réfugiés) les services, le soutien et l'information dont ils ont besoin pour s'intégrer à la société canadienne. Ils répondent non seulement

aux besoins immédiats et essentiels de ces personnes, mais facilitent également le processus d'intégration : offrir des services tels que la formation linguistique, le soutien lié à l'emploi et la communication des renseignements en vue d'une intégration réussie. Il existe une variété de partenariats entre IRCC et la communauté diverse de parrains qui offrent du soutien et fournissent des renseignements aux parrains, afin qu'ils puissent contribuer efficacement au processus d'intégration.

Dans le cas des réfugiés réinstallés au Canada à l'extérieur du Québec, les mesures de soutien et les services de réinstallation sont fournis par le gouvernement du Canada dans le cadre du Programme d'aide à la réinstallation (PAR). IRCC finance 32 organisations dans 34 collectivités pour offrir des services du PAR. Si IRCC n'exécute pas directement ce programme, le Ministère compte tout de même quelques sources de renseignements conçues pour les clients utilisateurs finaux, par exemple, les renseignements sur le site Web d'IRCC. Cependant, ceux-ci sont uniquement en anglais et en français et sont très difficiles à trouver, même pour ceux d'entre nous qui parlent anglais et français et qui savent généralement naviguer sur les sites Web du GC. De plus, le volet Renseignements et orientation du Programme d'établissement d'IRCC produit le guide Bienvenue au Canada qui est offert à tous les nouveaux arrivants au Canada, mais il est disponible uniquement en version française et anglaise.

Les réfugiés réinstallés sont relativement jeunes comparativement à la population née au Canada : les enfants âgés de 0 à 14 ans représentaient un tiers de tous les réfugiés réinstallés au cours des cinq dernières années, 29 % étaient âgés de 15 à 29 ans et près de 25 % étaient âgés de 30 à 44 ans. Près de 80 % des RPG, 75 % des DRDV et 45 % du PFPR ne connaissent ni l'anglais ni le français et les niveaux de scolarité sont considérablement inférieurs à ceux des nouveaux arrivants admis au Canada dans le cadre des volets d'immigration, plus de 75 % des réfugiés réinstallés indiquant qu'ils avaient fait des études secondaires ou moins (ce qui comprend ceux qui n'en ont pas fait).

Des éléments probants ont confirmé qu'IRCC a un rôle à jouer dans la prestation de communication des renseignements aux réfugiés. Par exemple : l'Évaluation des programmes de rétablissement (RPG, PFPR, RDBV et PAR) (2016) a recommandé à IRCC d'élaborer une stratégie pour mieux sensibiliser les réfugiés parrainés par le secteur privé aux mesures de soutien qui leur sont offertes au cours de leur première année au Canada et l'Évaluation des services d'établissement avant l'arrivée (2018) a confirmé qu'il y a un besoin continu de fournir des renseignements exacts et un soutien pertinents en matière d'établissement aux nouveaux arrivants à leur départ pour le Canada afin d'accélérer leur intégration et qu'il y a des lacunes dans les connaissances, car les nouveaux arrivants font face à une variété de défis et ont divers besoins à leur arrivée. Les données du sondage auprès des nouveaux arrivants de 2018 d'IRCC indiquent que les trois groupes de réfugiés réinstallés ont déclaré que l'information qu'ils ont reçue au sujet de la vie au Canada ne répondait qu'à une partie de leurs besoins, voire aucun de ces besoins. Il est intéressant de noter qu'une proportion importante de réfugiés réinstallés a déclaré ne pas avoir reçu des renseignements suffisants concernant l'argent et les finances, plus de 40 % des RPG et plus du tiers du PFPR ayant déclaré que les renseignements qu'ils avaient reçus répondaient à une partie ou moins de leurs besoins. L'un des principaux enjeux qui sont

ressortis du Défi de conception en matière d'établissement de 2017, qui portait sur les meilleures façons d'appuyer les nouveaux arrivants, était la nécessité « d'améliorer les communications entre IRCC, les fournisseurs de services et les nouveaux arrivants pour veiller à ce que les clients demeurent au centre de ce que nous faisons collectivement.

L'établissement des réfugiés est l'un des principaux piliers de l'immigration au Canada. Le programme des réfugiés respecte les engagements du Canada en vertu de la Convention sur les réfugiés de 1951 et de la Déclaration universelle des droits de la personne, tout en répondant aux besoins démographiques et économiques du pays. Dans l'Énoncé économique de l'automne 2020, le gouvernement a attiré l'attention sur le fait qu'il n'avait pas été en mesure d'atteindre les objectifs de 2020 au chapitre de l'immigration. On prévoyait que les conséquences de cette pénurie auraient des conséquences sociales et économiques à long terme pour le Canada. Pour souligner que l'immigration est une question prioritaire, le gouvernement a investi plus d'argent dans l'immigration et l'établissement des réfugiés a augmenté ses objectifs pour les trois prochaines années. Pour ce faire, le gouvernement devra optimiser son programme de réfugiés afin de régler les dossiers d'un plus grand nombre d'utilisateurs et d'améliorer les résultats pour les utilisateurs.

---

## À propos de l'occasion

En règle générale, l'approche adoptée par IRCC consiste à ne pas fournir des renseignements directement aux réfugiés. Pour faire ce travail, le Ministère attribue plutôt des contrats à ses fournisseurs de services au moyen du crédit 10 (c'est-à-dire, l'argent des contributions dans le cadre du PAR et du programme d'établissement). Pour les réfugiés réinstallés, une grande partie de ce financement a été (et continue d'être) affectée à l'Organisation internationale pour les migrations pour le matériel qu'elle fournit aux réfugiés réinstallés dans le cadre du programme Orientation canadienne à l'étranger. Au Canada, les fournisseurs de services d'IRCC produisent du matériel dans leur propre communauté pour les clients réfugiés réinstallés. IRCC finance également le Programme de formation pour les réfugiés afin d'élaborer des produits de formation et des outils pour les parrains du secteur privé, mais pas pour les réfugiés eux-mêmes. Dans un certain nombre de rapports et d'évaluations récents, il a été déterminé qu'IRCC pourrait jouer un rôle de chef de file en fournissant des renseignements directement aux réfugiés ou en veillant à ce que les fournisseurs de services et les répondants du secteur privé fournissent des renseignements nationaux uniformes aux réfugiés. IRCC, par l'entremise du groupe d'information et d'orientation, produit déjà du matériel qui serait bien accueilli par ceux qui interagissent avec lui.

Les réfugiés qui arrivent au Canada ne maîtrisent pas le français ou l'anglais, ce qui constitue pour eux un obstacle considérable à l'accès aux renseignements qui peuvent être utiles pour leur cheminement vers l'intégration. En outre, nous avons également appris que certains réfugiés ont des difficultés en

lecture et écriture de base dans leur propre langue maternelle, ce qui plaide en faveur d'une analyse plus approfondie des produits multilingues, visuels et accessibles. En 2020, un groupe de travail, comprenant tous ceux qui travaillent avec les réfugiés réinstallés (RPG, PFPR et les RDBV), tant avant qu'après l'arrivée, et le groupe des Communications, se sont réunis pour examiner les besoins des réfugiés réinstallés en matière de renseignements, les lacunes éventuelles et ce que nous pourrions faire pour mieux les régler en tant que ministère. Le principal objectif du groupe de travail était d'appuyer la mise au point d'une vidéo d'animation pour les réfugiés réinstallés, traduite dans les principales langues des réfugiés, ce qui, selon tous, était une priorité pour répondre aux besoins des réfugiés réinstallés en matière de renseignement. Dans le cadre de ce processus, l'équipe s'est rendu compte qu'elle avait beaucoup à apprendre au sujet l'accès numérique et de la capacité de lecture et d'écriture des réfugiés réinstallés. Le site Web d'IRCC, sous sa forme actuelle, n'est pas très convivial pour les utilisateurs dont l'anglais ou le français est la langue maternelle, et encore moins pour ceux qui possèdent une faible capacité en lecture et en écriture. La forme et la structure actuelles du site Web ne sont pas intuitives et de nombreuses pages ne sont pas conviviales pour les téléphones mobiles. Les recherches suggèrent que les réfugiés comptent souvent sur des appareils mobiles pour accéder à cette information.

---

## Catalogue du contenu et conception

Pendant l'exploration, nous avons beaucoup entendu parler de la nécessité de rencontrer les réfugiés là où ils se trouvent. La capacité en lecture et en écriture et l'accès aux ressources numériques sont des considérations clés dans la conception du contenu destiné aux réfugiés.

- IRCC a une capacité limitée pour la conception du contenu à l'interne
  - Aucun essai direct par les utilisateurs n'est effectué sur le contenu conçu.
  - Les secteurs de programme collaborent avec l'équipe des communications et les experts-conseils pour la conception du contenu
  - IRCC communique avec les fournisseurs de services pour obtenir des commentaires sur le nouveau contenu
- Le contenu n'est pas actuellement conçu pour la population réfugiée réinstallée
  - Bien que l'OIM soit en mesure de traduire ses renseignements en 14 langues, IRCC ne fournit des renseignements uniquement en anglais et en français.
  - Même dans ce cas, la capacité de lecture et d'écriture dans les langues maternelles des réfugiés est un problème.
  - IRCC a indiqué qu'elle pourrait utiliser plus d'images dans l'information qu'elle produit et que le langage simple et clair est l'un des objectifs de l'organisation.
  - Il est difficile de mesurer l'efficacité des traductions et des travaux de contenu supplémentaires pour justifier le coût.

- L'information doit être facile à trouver et présentée sur demande
  - L'information doit être pertinente et facilement accessible
  - Le manuel est très grand et difficile à trouver si vous n'êtes pas certain de ce que vous cherchez.
  - Pendant les séances en personne, il faut passer en revue d'énormes quantités de renseignements dans une courte période.
  - Il y a de nouveaux modes de communication qui se présentent avec de nouvelles possibilités. Des groupes de réfugiés syriens ont créé des groupes Facebook pour partager l'information de manière organique.
  - L'équipe du site Web d'IRCC procède actuellement au remaniement du contenu pour respecter les normes Web. Ils n'ont pas la capacité de modifier le contenu pour différents médias

## Accorder la priorité au soutien du service

### *Prioriser et financer les initiatives sur les besoins en matière de renseignements*

Les besoins des réfugiés en matière de renseignements et des autres nouveaux arrivants au Canada ont toujours figuré sur la liste des priorités d'IRCC. Toutefois, il y a toujours des éléments prioritaires qui rendent accessoires les initiatives sur les besoins en matière de renseignements. Nous avons déterminé trois principaux défis qui font en sorte que les besoins en matière de renseignements se retrouvent au bas de la liste des priorités :

- Le financement a été un défi constant.
  - On demande à IRCC de créer un programme national qui serait exécuté par ses partenaires, mais le programme n'a pas été financé.
  - Il y a aussi des craintes au sujet de la création par le SNC d'une application qui ne sera pas appuyée et financée à long terme. La solution n'a pas besoin d'être « une autre application ».
- Même s'il est important de fournir des renseignements importants, exacts et à jour aux réfugiés, cela ne constitue pas une haute priorité pour la haute direction d'IRCC.
  - Les besoins des réfugiés en matière de renseignements ont été un intérêt récurrent, et non une priorité essentielle.
  - La vitesse de traitement est toujours en tête de liste, pas la qualité de l'information.
- Les équipes sont déjà à court de ressources
  - La croissance du volume des réfugiés réinstallés au fil des ans n'a pas été accompagnée d'une augmentation correspondante des ressources.
  - L'équipe des communications Web a une capacité limitée pour apporter des changements, surtout en temps opportun.

---

## Définir le contexte du problème

### Plusieurs fournisseurs de renseignements/écosystème riche

Il existe un grand nombre d'organisations qui fournissent des services et renseignements aux réfugiés. Bien que certains renseignements soient pertinents pour les réfugiés partout au Canada, chaque région du Canada a également ses propres programmes et impose des exigences différentes aux réfugiés. Par conséquent, l'information devrait tenir compte de l'expérience des réfugiés au niveau fédéral et local. IRCC compte sur différents organismes de services pour informer les réfugiés.

- Les fournisseurs de services et les SEP sont les organisations qui ont des contacts directs avec les réfugiés pour leur fournir des renseignements.
  - Il existe des groupes de travail qui font des efforts pour aider ces groupes à diffuser des renseignements et à fournir des renseignements cohérents aux réfugiés.
  - Les SEP ne sont pas payés par le gouvernement, de sorte qu'il y a un contrôle limité sur ce qu'ils font en dehors des modalités des ententes qu'ils ont signées.
  - Il y a peu de données sur les résultats de l'information que ces groupes partagent avec les réfugiés
- Compte tenu des différences régionales au pays, il est difficile d'avoir un processus uniforme dans l'ensemble du PAR.
- D'autres modes de prestations et d'autres personnes peuvent être mieux placés ou avoir une capacité suffisante pour fournir des renseignements.
  - Les réfugiés réinstallés dépendent souvent de leurs amis et de leur famille pour obtenir des renseignements, de sorte que l'information doit être accessible afin qu'elle soit utilisée par les services de première ligne, les amis, la famille et d'autres personnes
  - Il existe déjà de nombreux outils dans l'écosystème, y compris des groupes informels de médias sociaux dont l'objectif principal est de fournir de l'aide à l'installation des réfugiés au Canada.
  - Beaucoup de gens qui étaient autrefois des réfugiés choisissent de parrainer d'autres personnes. Ces personnes servent de source d'information pour les nouveaux arrivants.

### Objectifs d'IRCC et portée

Pendant nos conversations avec les membres de l'équipe d'IRCC, bon nombre d'idées différentes ont été exprimées concernant l'objectif de l'initiative et les utilisateurs finaux éventuels.

- Il y a plusieurs objectifs énoncés au cours de l'exploration, y compris l'intention de fournir :
  - Des renseignements exacts et à jour – provenant de sources fiables dans des formats accessibles.

- De meilleurs renseignements pour tous les nouveaux arrivants au Canada – pas seulement les réfugiés.
- Des outils offerts aux réfugiés pour les aider à vivre de façon indépendante dans la société.
- Plus de renseignements fournis directement par IRCC.
- À l'interne, à l'IRCC il n'y a aucune entente sur le public visé par ces programmes :
  - Sont-ils destinés aux répondants ou aux réfugiés?
  - Ces programmes sont-ils destinés à l'un ou l'autre des trois types de clients (nouveaux arrivants, fournisseurs de services ou particuliers comme enseignants ou membres de la famille)?

## Restructurer l'organisation

### *Harmoniser la structure interne d'IRCC afin d'améliorer les besoins en matière de renseignements*

Les besoins des réfugiés en matière de renseignements couvrent de nombreux secteurs organisationnels au sein d'IRCC, ce qui rend l'autorité diffuse et présente des défis à relever dans l'amélioration délibérée et stratégique.

Il y a beaucoup de mouvement et de confusion entre les unités opérationnelles et les groupes à IRCC. La réinstallation touche tous les secteurs du Ministère :

- 5 DG et 3 SMA responsables de la gestion des éléments du Programme d'aide aux réfugiés
- Chaque groupe a ses propres priorités et des approches qui peuvent être utilisées pour évaluer les améliorations.
- Il y a des divisions entre les secteurs et les programmes qui « possèdent » chacun une partie du parcours des réfugiés, ce qui entraîne un manque de coordination et de stratégie et aucune vision centrale et globale.

Le Groupe de l'expérience client a élaboré des cartes de parcours afin décrire clairement l'expérience de bout en bout pour faciliter cette coordination. Il y a deux ans, des décisions ont été prises unilatéralement par un groupe ou un autre, bien que cette situation semble changer. Il reste encore du travail à faire pour s'assurer que les répercussions opérationnelles sont prises en compte au moment de prendre de nouvelles décisions stratégiques et que les opérations sont adéquatement appuyées dans l'ensemble de l'organisation.

---

## Opter pour une approche multidisciplinaire et itérative

Modifier la façon dont IRCC offre les services au fil du temps.

L'utilisation d'une approche multidisciplinaire et itérative est la pierre angulaire de la prestation de services, numériques ou autres. Bien qu'IRCC utilise différentes disciplines dans ses groupes de travail, il y a un manque de conception, de création de contenu, de compétences en recherche et de leadership au sein de ces équipes.

- Les équipes juridiques et de protection des renseignements personnels d'IRCC sont réceptives et appuient déjà des solutions novatrices, car la loi habilitante n'est pas restrictive.
- Les groupes de travail comprennent la plupart des secteurs de politique, ce qui facilite l'itération dans tous les secteurs de mise en œuvre et de politique.
- Les équipes ne connaissent pas les approches agiles ou itératives de la prestation de services, ce qui ralentit les progrès.
- La modification du site Web exige plusieurs niveaux d'approbation, ce qui entrave les améliorations itératives du contenu et de la navigation.

---

## Effectuer des recherches sur les utilisateurs avec chaque itération

De nombreuses personnes dans l'ensemble de l'organisation souhaitent comprendre les besoins et les contraintes des réfugiés et utiliser cette compréhension pour créer des services véritablement axés sur le client. La recherche sur les utilisateurs est un mécanisme qui permet d'établir cette compréhension et de l'intégrer à la prestation des services. Cependant, il y avait plusieurs obstacles réels et perçus à la réalisation de la recherche sur les utilisateurs.

- Les membres de l'organisation considèrent l'expérience client comme l'organisation qui mène des recherches sur les utilisateurs. Pour eux, la recherche sur les utilisateurs ne fait pas partie de leur domaine.
  - Dans le cadre d'un projet isolé, ils ont schématisé le parcours des réfugiés.
  - Il n'est pas clair s'ils pouvaient fournir un soutien supplémentaire ou continu pour poursuivre cette recherche.
- Actuellement, il n'y a pas de contact direct avec les réfugiés.
  - Il y a des considérations liées à la vie privée et à l'éthique lorsqu'on travaille avec cette population vulnérable. Les réfugiés ne consentent pas actuellement à participer à la recherche.
  - Si la recherche est liée à une évaluation, IRCC dispose alors d'un mécanisme de financement clair pour la recherche sur les utilisateurs. Sinon, IRCC n'a pas le



financement ni la capacité nécessaire pour mener des recherches sur les utilisateurs auprès des réfugiés.

- IRCC réalise des sondages auprès des réfugiés et il est possible d'ajouter des questions au sondage qui examinent les besoins des utilisateurs ou d'autres sujets d'intérêt concernant les besoins des réfugiés en matière de renseignements.
- Les équipes ne comprennent pas bien la littératie numérique, les besoins et les contraintes qui entourent la vie des réfugiés.
- Plusieurs conditions facilitatrices pourraient appuyer la recherche sur les utilisateurs :
  - L'organisation collabore avec des partenaires universitaires et d'autres partenaires pour mener des recherches sur des sujets pertinents pour l'effort actuel, mais cette recherche n'est pas toujours utilisée pendant l'élaboration des produits.
  - Le groupe de la politique sur la protection des renseignements personnels a des idées créatives sur la façon d'obtenir un consentement éclairé pour recruter des participants. Le groupe de la ROP comprend clairement la recherche sur les utilisateurs par rapport à la ROP.

# Annexe B : renseignements sur les explorations

---

## À propos du Service numérique canadien

Le Service numérique canadien (SNC) a été créé en 2017 pour aider à combler l'écart entre les attentes des Canadiens et la prestation des services fédéraux et à combler les lacunes du gouvernement du Canada en matière de réalisation de projets informatiques. Le SNC travaille avec ses organisations partenaires pour améliorer les services gouvernementaux pour les personnes qui les utilisent, renforce les capacités du gouvernement aux fins de la conception de services centrés sur l'humain et de la mise en œuvre d'un processus de création fondé sur une approche itérative et fournit des conseils pour éclairer les décisions gouvernementales sur les investissements numériques.

---

## À propos des explorations du SNC

Bien souvent, des ministères sollicitent l'aide du SNC, mais il est difficile de déterminer en quoi nous pouvons les soutenir de façon optimale sans avoir un portrait plus précis de l'occasion de prestation de services et des conditions et des pratiques de prestation en place. En menant une exploration, nous aidons le Ministère à faire le point tout en nous informant afin d'orienter les prochaines étapes potentielles.

Grâce à des discussions avec des dirigeants, des membres de l'équipe et des représentants ministériels de divers domaines fonctionnels, comme les politiques, l'informatique, la prestation de programmes, les communications, le droit et le respect de la vie privée, le SNC examine les conditions et les pratiques existantes et la mesure dans laquelle elles permettent la prestation de services numériques. Pour éclairer les recommandations visant à améliorer la prestation de services numériques dans le cadre d'un contexte et d'une possibilité de prestation de services donnés, le SNC utilise les critères suivants :

- établir des équipes multidisciplinaires et les doter des moyens nécessaires;
- mener des activités de recherches sur les utilisateurs pour prendre des décisions de mettre en œuvre l'amélioration continue;
- travailler en transparence;
- entretenir une culture de collaboration;

- opérer un virage vers un modèle de prestation de services (c'est-à-dire, assurer la priorisation et le financement des services numériques, y compris le développement et le recrutement de talents et l'accès à des outils et à une infrastructure modernes).

Cette approche structurée fondée sur un examen approfondi nous aide à offrir une valeur ajoutée, et ce en temps opportun, au Ministère et nous procure les renseignements dont nous avons besoin pour déterminer si le SNC doit poursuivre son partenariat, et de quelle manière le cas échéant. Le SNC peut, par exemple, fournir des services de consultation au Ministère, mettre une équipe de conception et de prestation de services intégrée à sa disposition, ou lui donner accès aux services de sa plateforme.

# Annexe C : conditions propices à la prestation de services numériques

---

## Établir des équipes multidisciplinaires et les doter des moyens nécessaires

Les équipes multidisciplinaires – qui regroupent des chercheurs en conception, des concepteurs, des développeurs de logiciels et un chef de produit – constituent l'élément central du processus de prestation de services numériques. Traditionnellement, les projets informatiques sont exécutés par des équipes informatiques isolées, ce qui accroît considérablement les frais indirects, élimine des boucles de rétroaction importantes et se solde par le maintien en place de systèmes et de services désuets. Pour remédier à la situation, il faut modifier les processus ministériels, les priorités de financement et les structures.

---

## Mener des activités de recherche sur les utilisateurs

La recherche sur les utilisateurs – recherche directe et essais auprès des personnes qui utiliseront un service – est essentielle à l'établissement d'une conception centrée sur l'utilisateur. Elle permet de veiller à ce que les services répondent aux besoins réels et offrent une expérience utilisateur harmonieuse. Bon nombre de ministères ne sont pas outillés pour mener ce type de recherche en raison des contraintes qui semblent être imposées par des politiques, y compris en ce qui concerne la recherche sur l'opinion publique et la protection de la vie privée, ou parce qu'ils ne possèdent pas l'expertise nécessaire à l'interne.

---

## Mettre en œuvre l'amélioration continue

Apporter de légères améliorations à un service de façon progressive – et les mettre en œuvre rapidement pour recueillir les commentaires des utilisateurs – est la façon dont les grandes entreprises technologiques conçoivent des produits de grande qualité. Traditionnellement, au sein du gouvernement, les projets informatiques cimentent des exigences dans la foulée d’une longue planification initiale, de sorte qu’il n’est pas possible de corriger le tir en fonction des commentaires des utilisateurs, et les modifications aux services ne sont que très rarement mises en œuvre. Pour remédier à la situation, il faut modifier la manière dont les projets sont approuvés et financés, la manière d’accéder à l’infrastructure (p. ex., le nuage), ainsi que les outils offerts pour le développement logiciel et la publication sur le Web.

---

## Travailler en toute transparence

Travailler en toute transparence – communiquer publiquement les leçons apprises, les réussites et les échecs, les données sur le rendement et le code logiciel – constitue une fonction importante des équipes de prestation de services. Une telle démarche peut représenter un changement important pour certaines équipes informatiques et de prestation de services peu enclines à courir des risques. Devoir composer avec la culture et les processus d’approbation des communications existants du gouvernement peut dissuader les équipes de travailler de façon transparente.

---

## Entretenir une culture de collaboration

Une culture de collaboration, ou générative, est une culture qui se caractérise par une coopération étroite, la mise à contribution de communicateurs qualifiés et le partage des risques. Une culture de confiance qui soutient la créativité et le changement favorise le développement d’un environnement d’amélioration continue. L’innovation et l’échec sont vus à travers le prisme de la curiosité et de l’apprentissage. Il a été démontré que ce type de culture générative et adaptative est un indicateur prévisionnel à la fois de la productivité et de la satisfaction au travail.

---

## Opérer un virage vers un modèle de prestation continue

Un modèle de prestation reflète l'objectif d'une organisation ou d'un programme et définit ses activités, son fonctionnement et les acteurs qui créent une valeur publique ou qui y concourent. Il s'avère possible d'éviter que les modèles de prestation utilisés au sein du gouvernement dépendent d'une seule et même voie ou s'appuient trop fortement sur les méthodes de travail existantes, en les améliorant continuellement et en les adaptant aux contextes et aux besoins changeants. Les modèles de prestation de service peuvent positionner l'organisation ou le programme, et la valeur recherchée, en fonction d'autres acteurs et organisations qui y sont reliés et qui visent à influencer le même système et les mêmes personnes, et permettre l'obtention de résultats similaires.