



Citoyenneté et
Immigration Canada

Citizenship and
Immigration Canada

Pratiques d'intégration prometteuses dans les communautés francophones en situation minoritaire

Préparé pour Citoyenneté et Immigration Canada par
le partenariat Voies vers la prospérité
Meyer Burstein, Voies vers la prospérité (VVP)
Gerry Clement, GLC Consulting & Services (collaborateur de VVP)
Sheila Petty, Université de Regina (cochercheuse pour VVP)
Remerciements particuliers à
Angeline Dubois, Université de Regina

Décembre, 2014



Canada

Ce projet a été financé par la Direction générale de la recherche et de l'évaluation de Citoyenneté et Immigration Canada dans le cadre de la Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration, communautés afin de soutenir la recherche sur l'immigration dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur(e) ou des auteur(e)s et ne reflètent pas nécessairement celles de Citoyenneté et Immigration Canada ou du Gouvernement du Canada.

Pratiques d'intégration prometteuses dans les communautés francophones en situation minoritaire

*Préparé pour Citoyenneté et Immigration Canada par
le partenariat Voies vers la prospérité*

*Meyer Burstein, Voies vers la prospérité (VVP)
Gerry Clement, GLC Consulting & Services (collaborateur de VVP)
Sheila Petty, Université de Regina (cochercheuse pour VVP)*

*Remerciements particuliers à
Angeline Dubois, Université de Regina*

Le 15 décembre 2014

Table des matières

Remerciements	Page 3
Sommaire	Page 4
Executive Summary	Page 7
Introduction	Page 9
Méthodologie	Page 11
Évaluation générale des études de cas	Page 16
Recommandations	Page 21
Thème 1 : Pratiques encourageant l'embauche et le maintien des nouveaux arrivants francophones	Page 23
<input type="checkbox"/> Programme de mentorat : Accès@Emploi	
<input type="checkbox"/> La Bonne Affaire : RDEE	
Thème 2 : Pratiques pour l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements francophones	Page 33
<input type="checkbox"/> Trousse d'information d'éducation en langue française pour les nouveaux arrivants : Élargir l'espace francophone – le CLÉ	
<input type="checkbox"/> Direction des services aux étudiantes et étudiants – Bureau international : Université de Saint-Boniface	
<input type="checkbox"/> Sensibilisation et éducation civique des minorités raciales et ethnoculturelles francophones : Regroupement ethnoculturel des parents francophones de l'Ontario et Association française des municipalités de l'Ontario	
Thème 3 : Prestation de services d'établissement en français aux nouveaux arrivants francophones	Page 48
<input type="checkbox"/> Immigration francophone Nouvelle-Écosse – Services pré-départ : Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse – Immigration francophone Nouvelle-Écosse	
Annexe 1 : Questionnaire initial envoyé aux organismes	Page 52
Annexe 2 : Guide d'entrevue	Page 56
Annexe 3 : Comité consultatif sur les pratiques francophones prometteuses	Page 67
Annexe 4 : Tableau récapitulatif des études de cas	Page 68

Remerciements

Nous tenons à remercier Citoyenneté et Immigration Canada de son soutien pour la présente étude sur les pratiques prometteuses d'intégration. Plus particulièrement, nous voulons témoigner notre reconnaissance à Cédric de Chardon, directeur adjoint à la recherche sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire (Direction générale de la recherche et de l'évaluation), pour ses conseils et son aide tout au long de nos travaux. Nous remercions aussi Angeline Dubois de ses nombreuses suggestions utiles et corrections, ainsi que l'Université de Regina qui nous a généreusement aidés à tenir les téléconférences.

Nous tenons par ailleurs à remercier Marjie Brown et la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA), qui nous ont aidés à recenser les éventuelles pratiques prometteuses et à obtenir des réponses auprès des organismes hôtes. Marjie et Roukya Abdi-Aden, du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDEE), ont généreusement mis leur expertise au service du processus de sélection des projets, en tant que membres du comité consultatif d'experts.

Enfin, nous exprimons notre gratitude aux nombreux organismes francophones, ainsi qu'aux Réseaux en immigration francophone (RIF), qui ont répondu à nos questions et fourni des renseignements au sujet de leur fonctionnement et des pratiques qu'ils jugeaient particulièrement prometteuses. Au bout du compte, notre choix de pratiques à analyser s'est fondé sur des critères dérivés de notre méthodologie; la mise de côté de certains projets ne s'explique aucunement par une moindre qualité.

Sommaire

Le projet porte sur les stratégies d'accueil et d'intégration dans les communautés francophones en situation minoritaire (CFSM) dans trois domaines de pratique : intégration des nouveaux arrivants au marché du travail, intégration dans les établissements francophones, et prestation de services d'établissement en français. L'objectif consistait en premier lieu à recenser, puis à analyser les pratiques prometteuses, afin de déterminer si et comment elles pouvaient être transférées. Concrètement, l'étude visait à répondre aux questions suivantes : i) Peut-on dégager d'emblée des pratiques innovatrices liées à des thèmes stratégiques importants? ii) Peut-on facilement adapter les pratiques à diverses conditions géographiques et démographiques? iii) Les pratiques dépendent-elles de mesures organisationnelles et partenariats uniques difficiles à recréer?

La méthodologie empruntée pour l'étude consistait à générer une liste de projets potentiels; à recueillir des preuves documentaires à leur sujet; à choisir un sous-ensemble de pratiques afin de les examiner en profondeur; et à mener des entrevues en personne avec les responsables des projets. Le modèle d'étude et les instruments de collecte de données ont été adaptés depuis une étude antérieure menée à bien auprès d'organismes anglophones offrant des services d'établissement.

Pour l'étude, les pratiques prometteuses sont définies en fonction de leur efficacité à atteindre certains objectifs ou à produire certains résultats. En définissant ainsi les pratiques prometteuses, on peut les mesurer de façon empirique et les comparer à d'autres pratiques qui reposent sur des méthodes différentes. Un aspect important de l'étude est qu'elle cherche à distinguer les facteurs internes – ceux qui contribuent à l'excellence d'une pratique et qui sont du ressort de l'organisme – des facteurs externes ou environnementaux, lesquels exercent également une influence, mais sont indépendants de la volonté de l'organisme. Ces distinctions sont essentielles au moment du transfert des pratiques.

Quiconque se penche sur la présente étude doit garder à l'esprit qu'alors qu'on peut généralement évaluer les pratiques anglophones en fonction des avantages que les nouveaux arrivants en retirent, lorsqu'on aborde les pratiques francophones, il faut aussi tenir compte de leurs contributions à la viabilité des CFSM. Les pratiques francophones diffèrent également du fait qu'elles tendent à être de moindre envergure et à reposer sur des ressources plus restreintes et sur un financement instable – des problèmes qui nuisent à la capacité des organismes de conclure des partenariats, de combiner de multiples programmes et de favoriser la synergie ou de créer des projets dérivés à partir de l'expérience acquise dans un domaine de travail connexe.

Afin de surmonter ces difficultés, tous les projets examinés font appel à des réseaux pour créer des liens. Trois types de liens sont ressortis : avec des établissements d'enseignement francophones, avec les Réseaux en immigration francophone et avec les municipalités. Ces liens sont exposés dans les études de cas détaillées.

Recommandations

Nous formulons cinq recommandations touchant les Réseaux en immigration francophone (RIF), la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA), le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDEE) et CIC. Bon nombre des activités décrites ont des répercussions financières.

Au moment d'envisager les recommandations, il faut tenir compte des grandes difficultés qu'a connues l'équipe de recherche. La principale difficulté a été d'obtenir des suggestions de projets pertinents. Par ailleurs, lorsque des pratiques ont finalement été suggérées, il a été impossible de conclure qu'elles étaient aussi uniques ou innovatrices qu'on le prétendait, malgré leur intérêt et leur utilité. Les conclusions de l'étude sont donc quelque peu approximatives.

Quant aux limites de l'étude, il importe de reconnaître la passion, le dévouement, le travail acharné et les réalisations du personnel interrogé par l'équipe de recherche. Les lacunes décrites sembleraient résulter d'un sous-investissement dans des domaines clés d'activité, notamment : i) la technologie – surtout pour la formation à distance et les communications; ii) l'analyse pour corroborer les allégations et préparer et orienter les projets; iii) la découverte des pratiques similaires d'autres organismes du milieu francophone ou anglophone et le transfert des connaissances.

Voici les recommandations :

Recommandation 1 : Les réseaux francophones, sous la direction de la FCFA – peut-être par l'entremise de la table de planification nationale –, devraient amorcer un examen de la façon d'encourager et de soutenir la recherche et l'évaluation (par les organismes), afin de favoriser une prise de décisions objectives et fondées sur des données probantes au sujet des pratiques d'établissement.

Recommandation 2 : Les réseaux francophones, sous la direction de la FCFA (au moyen de l'éventuel mécanisme de la table de planification nationale), devraient suivre les recommandations clés contenues dans le rapport *Agence de l'avenir* du Comité de technologie d'information et de communications (accessible au <http://voiesversprosperite.ca/>).

Recommandation 3 : CIC ou la FCFA devrait créer un dépôt national des pratiques prometteuses des organismes francophones, fondé sur des analyses et sur des éléments probants tangibles. La FCFA pourrait aussi chercher à nouer des relations réciproques avec des associations-cadres provinciales et nationales anglophones pour le recensement des pratiques.

Recommandation 4 : Les RIF, en collaboration avec la FCFA et le RDEE, devraient examiner les avantages de faire participer divers établissements quasi publics aux activités de recrutement et d'inclusion des organismes francophones. Il pourrait s'agir là d'une pratique prometteuse.

Recommandation 5 : CIC devrait encourager les organismes et réseaux francophones à fonder leurs décisions sur des données probantes et à transférer leurs connaissances (en se concentrant sur les pratiques prometteuses dans les secteurs d'action clés). Il devrait aussi étudier les moyens d'encourager les organismes francophones à recourir davantage aux technologies de l'information et des communications, afin de mieux composer avec les difficultés géographiques que soulève le dispersion des populations francophones. Enfin, CIC pourrait songer à donner plus d'importance aux activités de partenariat dans ses demandes de propositions et son soutien des services, surtout lorsque ces activités favorisent les rapprochements entre les nouveaux arrivants et les établissements qui les accueillent.

Executive Summary

The project focuses on reception and integration strategies associated with Francophone Official Language Minority Communities (OLMCs) in three practice areas: newcomer integration into the workforce, integration into Francophone institutions, and settlement service provision in French. The goal was to first identify and then analyze promising practices to determine whether and how they might be transferred. At a practical level, the study sought to answer: (i) Whether innovative practices could be readily identified in relation to important policy themes; (ii) Whether practices could easily be adapted to varying geographic and demographic conditions; and (iii) Whether practices were dependent on unique institutional arrangements and partnerships that would be difficult to recreate.

The study methodology involved generating a list of possible projects; gathering documentary evidence about them; choosing a sub-set of practices for in-depth review; and conducting face-to-face interviews with project officials. The study design and data gathering instruments were adapted from an earlier, successful study involving Anglophone settlement service organizations.

In the study, promising practices are defined in terms of their effectiveness in achieving particular goals or results. Defining promising practices in this way allows them to be empirically measured and compared with other practices that use different methods. An important feature of the study is that it attempts to separate internal factors – factors that contribute to the excellence of a practice and are subject to agency management – from external or environmental factors that also exert influence but are beyond agency control. These distinctions are critical when transferring practices.

In considering the study, it is important to bear in mind that unlike anglophone practices, which can generally be evaluated in terms of the benefits accruing to newcomers, francophone practices must also consider contributions to the sustainability of OLMCs. Francophone practices also differed in that they tended to be smaller, not as well resourced, and suffered from unstable financing – all problems that impede the development of partnerships and the capacity of agencies to combine multiple programs and achieve synergies or spin-offs (projects that build on experience acquired in a related area of work).

In response to these challenges, all the projects that were studied enlisted the help of networks to form connections. Three types of linkages stood out: connections with Francophone educational institutions; connections with the Réseaux en immigration francophone (RIFs), and municipal links. These are described in the detailed case studies.

Recommendations

Five recommendations have been developed implicating Francophone networks (RIFs), the Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA), the Réseau de développement économique et d'employabilité (RDEE), and CIC. Many of the activities that are described have financial implications.

The study's recommendations need to be tempered by the significant challenges that were encountered by the research team. Chief among these was the difficulty in eliciting suggestions for suitable projects. As well, the practices that were eventually nominated, while interesting and useful, were unable to offer persuasive evidence to support claims that they were especially unique or innovative. As a result, the study's conclusions are somewhat tentative.

In commenting on the study's limitations, it is important to recognize the passion, dedication, hard work, and achievements of the staff interviewed by the research team. The shortcomings that are described would appear to be the result of underinvestment in key spheres of activity, notably: (i) a lack of technological investment – especially in distance education and communications; (ii) scant analytic work to support claims, and to develop and steer projects; and (iii) a lack of familiarity with similar practices activities by other agencies in either the francophone or anglophone sphere and constrained knowledge transfer.

Specific recommendations follow:

Recommendation One: Francophone networks, under the leadership of the FCFA – possibly through the mechanism of the national planning table – should initiate a review of how research and evaluation (by agencies) might be encouraged and supported in order to promote objective, evidence-based decision making about settlement practices.

Recommendation Two: Francophone networks, under the leadership of the FCFA (through the possible mechanism of the national planning table), should adopt key recommendations contained in “Agency of the Future: Report by the Information and Communications Technology Committee”.
(See <http://p2pcanada.ca/>)

Recommendation Three: Either CIC or the FCFA should develop a national repository for promising practices by Francophone agencies. The repository would need to be based on analysis and hard evidence. The FCFA might also seek to establish reciprocal relations with provincial and national anglophone umbrella associations in regard to the identification of practices.

Recommendation Four: The RIFs, in collaboration with the FCFA and the RDEE, should examine the benefits of engaging various quasi-public institutions in the recruitment and inclusion activities undertaken by Francophone agencies. This could constitute a promising practice.

Recommendation Five:

CIC should promote evidence-based decision-making and knowledge transfer (focused on promising practices in key policy areas) by francophone agencies and networks. CIC should also consider ways to promote the increased use of information and communication technologies by francophone agencies in order to help them deal with the geographic challenges presented by dispersed francophone populations. Finally, CIC might consider placing greater emphasis in its calls for proposals and service support on partnering activities, especially where such activities support bridging between new arrivals and institutions involved in newcomer reception.

Pratiques d'intégration prometteuses dans les communautés francophones en situation minoritaire

Introduction

La présente étude des pratiques d'intégration prometteuses dans les communautés francophones en situation minoritaire (CFSM) a été possible grâce au financement offert par Citoyenneté et Immigration Canada à la suite de sa demande de propositions d'octobre 2013. Le projet porte sur les stratégies d'accueil et d'intégration dans les CFSM dans trois domaines de pratique, soit l'intégration des nouveaux arrivants au marché du travail, l'intégration dans les établissements francophones, et la prestation de services d'établissement en français. Légèrement modifié en cours de route, l'objectif premier consistait à recenser deux pratiques prometteuses pour chaque domaine et à les analyser à l'aide d'une méthodologie éprouvée, dans le but de déterminer si elles étaient transférables et, le cas échéant, dans quelles conditions.

L'étude ne se voulait pas un exercice exhaustif de « forage » pour découvrir une multiplicité de pratiques prometteuses couvrant la totalité du spectre des services d'intégration; il s'agissait plutôt de valider le principe d'une telle entreprise en s'intéressant à trois domaines de pratique essentiels à l'atteinte de l'objectif stratégique global qu'est la contribution à la viabilité des CFSM. Ces domaines de pratique touchent le recrutement, le maintien, l'intégration et l'inclusion des nouveaux arrivants dans les CFSM. Voici les questions concrètes auxquelles l'étude a tenté de fournir des réponses :

- Peut-on dégager d'emblée des pratiques intéressantes et innovatrices liées à des thèmes stratégiques importants?
- Est-ce que les pratiques faisant partie de notre échantillon « voyagent » bien, c'est-à-dire qu'elles peuvent être facilement adaptées à diverses conditions géographiques et démographiques?
- Les pratiques semblent-elles dépendre de mesures organisationnelles et partenariats uniques difficiles à recréer?

Les réponses à ces questions aideront CIC, ou les réseaux francophones, à évaluer la possibilité de créer un « laboratoire » de pratiques prometteuses dont chaque organisme du pays pourrait s'inspirer pour la création ou l'amélioration des services. Elles devraient aussi aider CIC à évaluer les avantages qu'il y a à investir dans la mobilisation et le transfert des connaissances.

Nonobstant la taille et les ambitions modestes de l'étude, l'équipe qui en était responsable a eu du mal, dès le départ, à obtenir des projets pertinents. Par conséquent, la structure initiale et les objectifs du projet ont dû être modifiés quelques fois – l'équivalent scientifique de faire ce qu'on peut avec ce qu'on

a –, et les conclusions de l'étude sont un peu plus approximatives que ce à quoi nous aspirions au départ. Des détails concernant les changements sont exposés dans le chapitre réservé à la méthodologie.

Sur une note positive, les difficultés dans la recherche des projets ont amené l'équipe de recherche à se concentrer davantage qu'elle ne l'aurait autrement fait sur les qualités et les capacités du réseau des CFSM dans son ensemble – séparément des capacités de chacun des projets. Ces points sont précisés dans le chapitre d'évaluation générale, et ils étoffent les recommandations.

L'équipe de projet était constituée de trois membres principaux : Meyer Burstein, Gerry Clement et Sheila Petty.

- Meyer Burstein est agrégé supérieur de recherche et directeur des politiques et de la planification auprès du partenariat Voies vers la prospérité (VVP). Ses travaux dans ce domaine incluent : *Partenariats locaux en matière d'immigration et Réseaux en immigration francophone : stratégies pour accroître l'alignement et la collaboration et pour développer des outils de mesure du rendement* (sous la direction de Victoria Esses); *Fostering Francophone Immigration to Ontario: A Strategy for Attracting and Retaining Immigrants* [Favoriser l'immigration francophone en Ontario : Stratégie pour attirer et retenir les immigrants] (avec Caroline Andrew); *Étude des pratiques innovantes et prometteuses dans le secteur de l'établissement des immigrants* (avec Victoria Esses); et *Agence de l'avenir*, qui se concentre sur l'innovation dans le secteur.
- Gerry Clement était autrefois sous-ministre adjoint du ministère du Travail et de l'Immigration du Manitoba. À ce titre, il a supervisé le lancement du fructueux programme de candidats du Manitoba et a joué un rôle majeur dans l'établissement d'un cadre stratégique essentiel qui a favorisé la participation locale au recrutement et au maintien des nouveaux arrivants. Pendant de nombreuses années, Gerry a coprésidé le comité de planification CIC – Communautés francophones. Il compte aussi une expérience directe de l'aide à l'établissement, puisqu'il est actuellement président d'Abri Marguerite, un projet de logement à l'intention des nouveaux arrivants francophones, et président du Centre culturel franco-manitobain. Dans sa pratique privée, il se spécialise en évaluation des politiques et des programmes du secteur de l'immigration et de l'établissement.
- Sheila Petty est ex-doyenne de la faculté des beaux-arts, ex-directrice de l'Institut français, et professeure d'études des médias à l'Université de Regina. Sheila dirige un groupe de recherche interdisciplinaire et le New Media Studio Laboratory [nouveau laboratoire-studio des médias] couvrant l'informatique, l'ingénierie et les beaux-arts. Cochercheuse pour le projet Voies vers la prospérité, et responsable de la gouvernance de la division des Prairies de VVP, elle a beaucoup travaillé sur les questions de représentation culturelle, d'identité et de nation, des piliers du maintien de la culture essentiels à la viabilité des CFSM.

Méthodologie

La présente étude est fondée sur un processus en quatre étapes conçu pour relever les projets considérés comme des pratiques prometteuses ou exemplaires, et obtenir des renseignements à leur sujet. La première étape visait la création d'une liste de projets éventuels à analyser; la deuxième étape portait sur la collecte de preuves documentaires au sujet de ces projets et sur le choix d'un sous-ensemble devant faire l'objet d'un examen approfondi; la troisième étape était axée sur des entrevues en personne avec le personnel clé affecté aux projets; la quatrième étape consistait à analyser les renseignements recueillis et à préparer les études de cas, l'évaluation générale et les recommandations. L'exécution des quatre étapes est décrite en détail ci-dessous, après un court exposé sur la notion de pratique prometteuse ou exemplaire.

Qu'est-ce qu'une pratique prometteuse ou exemplaire et comment la reconnaître?

Les termes « pratiques prometteuses » et « pratiques exemplaires » sont parfois utilisés de façon interchangeable pour parler d'excellence. Une utilisation plus nuancée réserve toutefois le terme « pratiques prometteuses » à celles qui n'ont pas été évaluées à fond, mais dont on s'entend de plus en plus pour dire qu'elles sont exemplaires dans leur catégorie. De plus, certains analystes préfèrent le terme « pratiques prometteuses » parce qu'ils ne sont pas à l'aise d'accoler le qualificatif « exemplaire » à une pratique alors que l'ensemble des pratiques similaires n'a pas été entièrement évalué. Dans la présente étude, nous avons utilisé les deux termes sans distinction, quoiqu'avec certaines réserves liées à la définition de ce qui constitue une pratique prometteuse et aux données lacunaires à la disposition de l'équipe de recherche.

Pour la présente étude, nous avons défini les pratiques prometteuses en fonction de leur efficacité à atteindre certains objectifs ou à produire certains résultats, de façon à pouvoir les mesurer de manière empirique et les comparer à d'autres pratiques qui usent de méthodes différentes pour produire des résultats similaires. Par ailleurs, nous avons cherché à analyser les facteurs qui expliquent la réussite des pratiques, tant les facteurs internes – qui sont du ressort de l'organisme où est appliquée la pratique – que les facteurs externes ou environnementaux – qui influent sur les résultats, mais sont indépendants de la volonté de l'organisme. Il est essentiel de comprendre ces facteurs pour qu'il soit possible pour un organisme d'adopter une pratique prometteuse d'un autre organisme qui ne dispose pas des mêmes ressources et doit composer avec des conditions sociales, économiques et politiques différentes.

Nous avons conçu l'étude et choisi les instruments pour l'analyse des pratiques d'intégration prometteuses dans les CFSM en nous inspirant d'une étude antérieure fructueuse de l'éventail des services d'établissement offerts par les organismes anglophones d'aide aux immigrants. [Voir *l'Étude des pratiques innovantes et prometteuses dans le secteur de l'établissement des immigrants*, par Burstein et Esses, août 2013, au <http://voiesversprosperite.ca/>.] Les lignes qui suivent décrivent la méthodologie empruntée et les efforts déployés par l'équipe de recherche.

Première étape : Constituer un inventaire de pratiques prometteuses

La première étape visait à relever les pratiques prometteuses des organismes au service des immigrants francophones dans trois domaines : i) l'établissement de liens avec les employeurs; ii) la participation des nouveaux arrivants dans les établissements culturels francophones; iii) la prestation de services en français aux nouveaux arrivants dans les communautés éloignées et nordiques. Ces domaines ont par la suite été modifiés pour compenser les faibles taux de réponse.

Afin de recenser les pratiques pertinentes, l'équipe de recherche a obtenu l'aide de deux groupes de réseaux. Sept Réseaux en immigration francophone (RIF) ont reçu des lettres qui leur expliquaient l'étude et leur demandaient d'indiquer des pratiques prometteuses pour chacun des trois domaines d'étude. Les RIF réunissent de nombreux intervenants cherchant à resserrer la collaboration entre les organismes qui travaillent avec les immigrants et les communautés d'accueil, afin de favoriser l'intégration des nouveaux arrivants dans les milieux minoritaires francophones. Il en existe 13 au Canada, et les lettres initiales ciblaient ceux de la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario (qui compte 3 réseaux), la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve. De même, nous avons écrit aux associations-cadres provinciales et régionales des fournisseurs de services d'établissement afin de solliciter leur aide dans le recensement des organismes francophones usant de pratiques exemplaires.

En plus de contacter les réseaux, nous avons demandé des suggestions de pratiques prometteuses à la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) – qui coordonne les RIF et la table de planification nationale – et à Citoyenneté et Immigration Canada. L'équipe de recherche a aussi cherché des pistes dans le site Web de la FCFA – qui consacre une section aux pratiques prometteuses – ainsi que dans un rapport de 2009 du Projet Metropolis de CIC intitulé *Recueil de pratiques exemplaires en matière d'immigration francophone au Canada*.

Malgré l'ampleur de notre ratissage – et le nombre relativement modeste de pratiques recherchées –, le résultat global a été profondément décevant, en raison tant du petit nombre que de la nature générale des suggestions reçues (à quelques exceptions près). Plutôt que de désigner des projets ou des pratiques en particulier, nos sources avaient tendance à faire référence à de vastes programmes, à des listes d'organismes et à des réseaux.

Devant cette situation, l'équipe de recherche a demandé à la FCFA de l'aider à recueillir des suggestions auprès des RIF. Une deuxième lettre a donc été envoyée, cette fois-ci aux 13 RIF du pays. CIC a aussi proposé son aide, suggérant plusieurs pratiques qui semblaient receler du potentiel, et l'équipe de recherche a également communiqué avec les auteurs de ces pratiques.

Le deuxième ratissage a été un peu plus productif que le premier, générant 10 réponses dont beaucoup comportaient de multiples suggestions. Malgré cela, les pratiques favorables aux communautés nordiques et éloignées se faisaient rares, et l'équipe de recherche a dû obtenir l'approbation de CIC afin d'étendre le sujet de recherche et d'accepter de nouvelles propositions. CIC a aussi consenti à élargir le thème de l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements culturels francophones pour qu'il vise tous les établissements francophones et pas seulement les établissements culturels.

Réunissant les suggestions de pratiques prometteuses reçues, nous avons dressé une liste restreinte de 15 projets et communiqué avec les organismes responsables de ces pratiques – par écrit et, dans la mesure du possible, par téléphone – pour leur demander de répondre à un court questionnaire initial. Le questionnaire visait à recueillir des renseignements de base et à déterminer pourquoi une pratique était jugée excellente, ainsi qu'à établir si les allégations d'excellence s'appuyaient sur des données probantes. Treize organismes ont répondu.

Il convient de noter en dernier lieu que les difficultés initiales ont amené l'équipe de recherche à réviser sa méthodologie : plutôt que de nous fier à des étudiants pour effectuer les interventions et mener les entrevues, nous avons décidé d'intervenir nous-mêmes auprès des organismes francophones et de confier les entrevues en personne aux membres de notre équipe. Toutes les communications écrites et verbales avec les organismes et les RIF se sont déroulées en français.

Deuxième étape : Examen des preuves documentaires et obtention de conseils sur le choix des pratiques prometteuses

Dans le but d'orienter le choix des pratiques prometteuses, nous avons constitué un comité consultatif d'experts ayant pour mandat d'évaluer 13 projets présélectionnés au total dans les 3 domaines. (Voir l'annexe 3 pour plus de détails.) Le comité comprenait l'équipe de recherche ainsi que des représentants de la FCFA, du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDEE) et de CIC. Ses membres devaient évaluer les projets en fonction des renseignements fournis par les organismes en réponse à un questionnaire que nous leur avions demandé de remplir. Malheureusement, les renseignements se sont révélés très rudimentaires, les organismes ayant mis peu d'efforts à répondre au court sondage, et les membres du comité ont dû se tourner vers les sites Web des organismes – dont certains offraient des rapports d'évaluation et des témoignages de clients – pour en savoir plus sur les pratiques évaluées.

Entre autres critères d'évaluation, les membres du comité ont cherché à déterminer subjectivement la mesure dans laquelle chaque pratique était importante pour l'intégration des nouveaux arrivants francophones, innovatrice, transférable et intéressante pour d'autres organismes, et si les données corroborant la qualité de la pratique étaient convaincantes.

Le comité s'est réuni par téléconférence à la fin de septembre 2014 afin de discuter des projets soumis. En plus des documents distribués avant la réunion, l'équipe de recherche a fait des comptes rendus verbaux. Même si le comité ne s'est pas officiellement prononcé par vote, les évaluations des membres étaient pratiquement unanimes. À la lumière des délibérations du comité, l'équipe de recherche a choisi deux projets pour chacune des trois catégories. Ces projets se situaient en Alberta, au Manitoba, en Ontario et en Nouvelle-Écosse – un résultat attribuable aux taux de réponse provinciaux et aux préférences du comité.

Troisième étape : Entrevues en personne

Immédiatement après la réunion du comité consultatif, l'équipe de recherche s'est employée à organiser des entrevues en personne avec les organismes dont les pratiques avaient été choisies. Cet exercice s'est avéré plus long et difficile que ce que nous avons prévu, et nous avons finalement dû abandonner un des six projets choisis et le remplacer par une autre pratique. Ainsi, il n'est resté qu'une pratique sous le thème de la prestation de services d'établissement en français aux nouveaux arrivants francophones, alors que trois pratiques ont été incluses dans le thème de l'intégration des nouveaux arrivants aux établissements francophones.

En tout, six entrevues en personne divisées de façon égale entre Gerry Clement et Sheila Petty ont été réalisées au cours de la première moitié d'octobre. Toutes les entrevues se sont déroulées en français. Chacune a duré d'une heure et demie à deux heures, et a été enregistrée sur bande audio pour une analyse subséquente. (Voir l'annexe 4 : Tableau récapitulatif des études de cas pour plus de détails au sujet des projets.)

Le guide d'entrevue – voir l'annexe 2 – a été acheminé aux organismes avant l'entrevue – ou le questionnaire a été décrit –, de sorte qu'ils puissent connaître d'avance les sujets abordés, réunir des éléments de preuve et préparer leurs réponses. Les sujets suivants ont été abordés à l'entrevue :

- objectifs de la pratique – ce qu'elle cherche à accomplir;
- fonctionnement – façon dont la pratique est mise en œuvre;
- caractéristiques et facteurs contextuels contribuant à la réussite de la pratique et jugés innovateurs;
- preuves de réussite, dont des témoignages de clients et de partenaires, des rapports de tiers, et des travaux de recherche et d'évaluation;
- évaluation de la transférabilité en fonction de l'endroit, du domaine de pratique et des possibilités d'élargir ou de restreindre la pratique.

Nous avons constitué de courtes études de cas pour chaque pratique d'après les entrevues et les documents additionnels à notre disposition. Elles sont présentées par thème immédiatement après la section des recommandations ci-dessous.

Commentaire sur la méthodologie

Nous avons utilisé deux méthodes pour recenser les pratiques prometteuses. La première consistait à comparer les projets d'après les études empiriques de leurs résultats (réalisées par les organismes mêmes ou par des tiers); la deuxième consistait à faire appel à l'appréciation moins méthodique d'« experts » possédant une connaissance générale des pratiques dans certaines régions ou certains domaines. La combinaison de ces deux méthodes avait été fructueuse dans l'étude des pratiques prometteuses anglophones, et l'équipe de recherche s'attendait à un succès similaire pour l'étude francophone. Nous avons cependant constaté que nous avons été trop optimistes. Comme nous l'avons déjà signalé, nous avons obtenu très peu de données empiriques fiables pour étayer l'évaluation des pratiques exemplaires. De plus, les difficultés que nous avons eues à récolter des suggestions de

pratiques prometteuses auprès des divers réseaux avec lesquels nous avons communiqué ont érodé notre confiance en la possibilité de statuer sur la qualité des projets et l'intérêt de prendre certains projets pour modèles, sans d'abord les évaluer. Cette prudence se traduit dans l'analyse et les recommandations de l'équipe de recherche. Elle laisse aussi sans réponse la question de savoir s'il existe un bassin suffisamment riche de projets francophones sur lesquels fonder un « moteur d'innovation » indépendant qui ressemblerait à celui proposé pour les projets anglophones dans le projet Agence de l'avenir. Le « moteur d'innovation » s'entend d'une série de processus interreliés qui servent à cerner les domaines d'intérêt stratégique; à repérer les pratiques exemplaires dans ces domaines; à analyser ces pratiques pour en permettre le transfert; et à communiquer cette information – au moyen de cours – aux organismes intéressés. (Pour en savoir plus sur le projet Agence de l'avenir, voir le [http://voiesversprosperite.ca/.](http://voiesversprosperite.ca/))

Évaluation générale des études de cas (voir l'annexe 4 pour un tableau récapitulatif des six projets)

Comme nous l'avons signalé au chapitre précédent, l'étude visait à valider le principe selon lequel six études de cas confirmeraient ou, de manière moins concluante, signaleraient l'existence d'un bassin beaucoup plus vaste de pratiques instructives et prometteuses. Même si ce pourrait toujours être le cas, nous ne sommes pas parvenus à cette conclusion que nous souhaitons. Et ce n'est pas faute d'avoir essayé. Les deux principales causes de ce résultat négatif sont le processus prolongé de sélection des études de cas, et les réactions de l'équipe de recherche aux projets finalement soumis pour examen. Cela nous a amenés à formuler des observations fondées sur des suppositions quant à l'état des liens et des échanges au sein du réseau francophone, à la qualité des liens entre les organismes francophones et le secteur de l'établissement en général, et à la qualité des renseignements sur lesquels les organismes fondent leurs décisions. Nous reprendrons ces points après avoir tenté d'exposer certains facteurs généraux qui ont semblé jouer un rôle important dans les projets examinés. Ce faisant, il importe de garder à l'esprit la petite taille de l'échantillon à l'origine de ces conclusions.

Signalons en premier lieu qu'on ne peut évaluer les pratiques prometteuses des organismes francophones de la même manière qu'on évalue les pratiques similaires des organismes anglophones : pour ces derniers, la mesure dans laquelle une pratique est prometteuse dépend en général de la mesure dans laquelle elle est avantageuse pour le nouvel arrivant, tandis que cet étalon ne suffit pas pour les projets des organismes francophones, dont la contribution au bien-être et à la viabilité de la communauté francophone dans son ensemble – qui sont fonction des affinités des nouveaux arrivants avec cette communauté – entre invariablement en ligne de compte. Bien sûr, dans les communautés anglophones nordiques et éloignées, il est également important d'attirer et de retenir les nouveaux arrivants, mais la dimension culturelle et les affinités avec la communauté ne sont pas aussi déterminantes.

La dimension communautaire et l'importance de créer des affinités peuvent expliquer l'accent mis sur l'intervention précoce dans les études de cas. Quatre des projets – recrutement et maintien des étudiants; prestation de services par la Nouvelle-Écosse avant l'arrivée; distribution de la trousse éducative; projet d'engagement civique – sont fortement axés sur le « lieu » et la création de liens entre les nouveaux arrivants et certains endroits.

Abstraction faite de l'importance du « lieu » et de la dimension communautaire, l'absence d'évaluations en bonne et due forme comprenant des sondages auprès des clients ou des mesures de la mobilité nous a empêchés de nous étendre sur ce sujet. Quoi qu'il en soit, le programme et les activités appuyés par l'Université de Saint-Boniface – et s'inscrivant dans le programme des candidats du Manitoba – semblent avoir connu du succès. Des conclusions optimistes semblables se dégagent vraisemblablement du projet d'engagement civique et politique exécuté par le Regroupement ethnoculturel des parents francophones de l'Ontario et par l'Association française des municipalités de l'Ontario. Les affirmations du CLÉ au sujet de sa trousse et des effets sur l'accroissement des inscriptions dans les établissements

d'enseignement francophones sont davantage fondées sur des suppositions, mais concordent avec les témoignages des clients.

Autre observation générale sur les études de cas : faute d'une analyse exhaustive des projets tant francophones qu'anglophones, il est impossible d'affirmer avec certitude que les projets francophones ont tendance à être plus restreints que les projets anglophones. Cela dit, les pratiques examinées dans *l'Étude des pratiques innovantes et prometteuses dans le secteur de l'établissement des immigrants de 2013*, commandée par l'Alliance canadienne du secteur de l'établissement des immigrants (ACSEI), étaient généralement plus vastes, mieux pourvues en ressources et dotées d'une assise financière plus solide que celles soumises pour la présente étude. Il pourrait simplement s'agir d'une anomalie du processus de sélection des projets ou de la petite taille de l'échantillon, mais ce résultat pourrait également être lié à la taille inférieure des communautés francophones et au nombre moindre de nouveaux arrivants francophones. La différence peut aussi tenir de la rareté des possibilités de financement à la disposition des organismes francophones.

Quelle qu'en soit la raison, il convient de signaler que plus un projet est petit, plus il est difficile pour ses responsables d'établir des partenariats ou de combiner des programmes de façon à tirer parti des compétences particulières qu'acquière les organismes d'établissement grâce à la façon dont ils travaillent avec les immigrants – en se concentrant sur les cas plutôt que sur les transactions (caractéristique observée dans les études de cas tant francophones qu'anglophones). Pour bon nombre des projets de l'étude de l'ACSEI sur les organismes anglophones, ceux-ci avaient combiné ou transformé des programmes afin de favoriser la synergie. En revanche, les projets francophones avaient tendance à puiser dans moins de sources et étaient, en général, créés sur mesure de toutes pièces.

La même observation s'applique aux projets dérivés, soit les projets créés après l'acquisition d'expérience dans un domaine de travail connexe. Aucun des projets francophones examinés – du moins à première vue – n'était une ramification de projets connexes antérieurs. Encore une fois, nous ne pouvons que présumer des causes de cet écart, mais il est tout à fait plausible que les différences entre les pratiques anglophones et francophones soient dans une large mesure attribuables à l'envergure moindre ainsi qu'à l'éventail limité des possibilités – notamment de financement – à la disposition des organismes francophones.

Dans la même veine, la restriction de la taille et de la portée des projets francophones découle vraisemblablement de l'instabilité de leur financement, qui réduit les avantages à long terme pour tout partenaire, de sorte qu'il est plus probable que les organismes aient à « se débrouiller seuls ». Fait important – et quelque peu inattendu étant donné que les études de cas visaient les pratiques prometteuses –, deux des six projets choisis avaient subi des compressions budgétaires et vu leur envergure réduite. Accès@Emploi a dû abandonner son mentorat individuel et réduire son nombre de rencontres; chaque mentor s'est plutôt vu attribuer quatre nouveaux arrivants, et la formation a pris un aspect moins personnel. Le projet d'engagement civique a quant à lui subi des compressions encore plus sévères : on a mis fin à son financement en 2010 – malgré deux évaluations positives –, et le projet doit

depuis compter sur le soutien des organismes participants, puisé à même leurs budgets de base et leurs ressources bénévoles. Par conséquent, la formation en personne a été considérablement tronquée et, à la place, des techniques de formation en ligne et à distance ont fait leur apparition... une transition notable dans la « technologie » du projet.

Bien que la baisse du financement et l'instabilité financière amoindrissent les possibilités de partenariat, elles incitent à la collaboration avec les réseaux. Comme on pouvait s'y attendre, tous les projets étudiés ont démontré l'importance des réseaux. Plusieurs caractéristiques de ce réseautage ressortent :

- Les établissements d'enseignement francophones jouent un rôle important dans trois des projets. L'Université de Saint-Boniface est l'instigatrice d'un réseau qui fait appel à la communauté locale et aux organismes francophones pour favoriser le recrutement et le maintien des étudiants francophones. Accès@Emploi est un autre projet auquel une université contribue beaucoup, cette fois-ci le Campus Saint-Jean, à Edmonton. Le lien avec le Campus Saint-Jean, y compris la participation du personnel d'Accès@Emploi à des symposiums sur l'immigration et à d'autres activités, confère de la crédibilité à l'organisme et le fait connaître. Voilà qui est essentiel pour élargir l'accès aux mentors potentiels et obtenir des placements en milieu de travail. Les organismes désireux de reproduire le succès d'Accès@Emploi devront s'assurer de saisir des possibilités de réseautage similaires. Enfin, La Bonne Affaire a souligné l'importance des établissements d'enseignement dans l'accès aux employeurs. Le lien particulier évoqué par La Bonne Affaire tenait à ses relations avec le Collège Boréal.
- On ne peut aborder le sujet des réseaux sans mentionner le rôle des Réseaux en immigration francophone (RIF). Les RIF étaient impliqués dans au moins la moitié des projets étudiés; c'est peut-être à cause du processus de sélection – les RIF ont contribué à la soumission des pratiques prometteuses –, mais il n'empêche qu'on peut en tirer des enseignements sur le rôle et les contributions des réseaux. Dans le projet d'engagement civique, le RIF a eu un apport crucial, incitant ses organismes membres dans les endroits visés à fournir un appui logistique à la prestation de la formation; sans lui, il aurait été impossible d'étendre le projet aussi rapidement à de multiples endroits. L'importance de l'accès et du pouvoir de rassemblement des RIF s'est également manifestée dans la contribution du RIF de l'Est de l'Ontario à l'expansion du projet de Trousse d'information en langue française pour atteindre des municipalités partout en Ontario. Enfin, le RIF de la Nouvelle-Écosse a fourni un appui précieux au programme de services avant l'arrivée de la province, facilitant l'établissement de liens avec les organismes francophones voués à l'emploi et au développement économique, à l'agrément professionnel, à la santé, à l'éducation et à la formation linguistique. Dans ces trois exemples, les RIF ont été une force d'expansion géographique ou d'élargissement des partenariats. Dans le dernier cas, les RIF ont entre autres contribué à jeter des ponts avec les municipalités.
- Les théoriciens du capital social, dont Robert Putnam, auteur de *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* [Faire cavalier seul : L'effondrement et le retour à la vie de la communauté américaine], et Michael Woolcock, auteur de *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes* [La place du capital social dans la compréhension des résultats sociaux et économiques], font une distinction entre le capital d'attachement et le

capital d'accointances : le premier est axé sur les liens avec des membres du même groupe, tandis que le second fait référence aux liens avec des membres d'autres groupes (généralement du grand public). Bien que les liens dans le même groupe caractérisent souvent le comportement au début de l'établissement, ils sont aussi associés à une contraction des perspectives et à un rendement limité à long terme; le capital social d'accointances, en revanche, produit des retombées supérieures à longue échéance. Or, les réseaux mentionnés dans les projets soumis à la présente étude avaient tendance à être de la variété de l'attachement, menant donc en théorie à une diminution des résultats des nouveaux arrivants. Néanmoins, le développement du capital social d'attachement est essentiel à la viabilité des CFSM. L'analyse de ces compromis et des répercussions de l'assimilation précoce des nouveaux arrivants par l'entremise, principalement, des réseaux francophones déborde du cadre de la présente étude, mais il s'agit tout de même d'un important sujet de recherche.

Entraves à l'excellence et à l'innovation

Nous avons indiqué dans l'introduction que les conclusions de notre étude sont malgré nous plus approximatives que ce à quoi nous aspirions. Sans trop vouloir insister sur ce point, précisons que même si les pratiques qui nous ont été soumises étaient intéressantes et utiles, il nous a été impossible de conclure à l'analyse qu'elles étaient aussi uniques ou innovatrices qu'on le prétendait. De même, comme nos sources ont semblé avoir de la difficulté à trouver des pratiques prometteuses à nous soumettre, et en ajoutant à cela la difficulté constante qu'a eue l'équipe de recherche à obtenir des éléments de preuve et des analyses à l'appui des diverses affirmations, nous avons jugé que l'étude se déroulait dans un espace restreint où les références à des activités similaires réalisées ailleurs étaient rares. Ce fait se dégage clairement des commentaires que nous avons formulés ci-dessus relativement à l'envergure des projets.

Que le lecteur ne se méprenne pas : les critiques que nous formulons à l'égard des limites de l'étude n'enlèvent absolument rien à la passion, à l'engagement, au travail acharné et aux réalisations du personnel qui travaille aux projets analysés par l'équipe de recherche; toutes ces qualités sont ressorties des projets étudiés. Malgré cela, et fait révélateur, un certain nombre de caractéristiques importantes faisaient défaut, et compte tenu de l'absence de ces caractéristiques, ou activités, il était difficile de dépeindre de manière convaincante les projets à titre de pratiques prometteuses. De plus, de façon globale, plusieurs sphères d'activité essentielles liées au transfert des connaissances semblaient souffrir d'un sous-financement. Ces points sont approfondis ci-après.

Dans un rapport récent sur l'utilisation de la technologie par les organismes d'aide à l'établissement anglophones (*Agence de l'avenir : Rapport du Comité de technologie d'information et de communications*), on a constaté que ces organismes s'intéressaient beaucoup – et avaient beaucoup recours – aux nouvelles technologies de l'information et des communications pour la réalisation d'un éventail d'activités allant de la formation à distance à la défense des intérêts, en passant par les communications internes et externes et la gestion des projets et du rendement. Compte tenu du dispersion des communautés francophones et de la faible concentration des populations et des

nouveaux arrivants francophones, l'équipe de recherche s'attendait à ce que les études de cas et les projets soumis révèlent plus d'investissements dans la technologie, surtout pour la formation à distance et les communications. Ce n'était pas le cas, peut-être pour les raisons soulevées dans le rapport *Agence de l'avenir*, notamment les coûts que chaque organisme doit assumer et l'absence de financement alloué au développement de l'infrastructure.

Il nous a également semblé y avoir un sous-financement de l'analyse et de l'évaluation empirique. Ces activités jouaient un rôle important dans les projets anglophones constituant des pratiques prometteuses que les chercheurs de Voies vers la prospérité ont analysés. En revanche, l'équipe de recherche a été frappée par le peu d'éléments probants tangibles corroborant les faits sur lesquels s'appuyaient les personnes nous ayant soumis des projets pour affirmer que ceux-ci étaient des pratiques prometteuses.

En général, les organismes étaient incapables de nous confirmer qu'ils avaient réalisé des analyses avant d'amorcer la mise sur pied de leurs projets ou pour orienter leurs projets par la suite. Le sujet de la mesure du rendement et de l'évaluation est abordé dans un rapport intitulé *Partenariats locaux en matière d'immigration et Réseaux en immigration francophone : stratégies pour accroître l'alignement et la collaboration et pour développer des outils de mesures de rendement*, et les auteurs y formulent des recommandations pour faire avancer les activités d'analyse. Certaines mesures proposées dans l'étude sont complexes et coûteuses, mais d'autres pourraient être instaurées par les organismes individuellement ou avec l'aide des grands réseaux francophones.

Enfin, l'équipe de recherche s'attendait à voir plus d'activité dans le domaine du transfert des connaissances. Or, les études de cas ont révélé chez les organismes francophones un manque de connaissance des activités similaires réalisées par les organismes anglophones. Bien que ce soit sans aucun doute attribuable, en partie, aux barrières linguistiques, il semblait aussi que les répondants des études de cas n'étaient pas au fait des projets similaires dans le milieu francophone... ou s'ils l'étaient, ils n'étaient pas prêts ou aptes à les examiner. Cette constatation concorde avec le ratio (élevé) observé d'idées de projet inventées par rapport aux idées « empruntées ».

Toujours au sujet du transfert des connaissances, mais de façon plus générale, la méconnaissance des pratiques s'est aussi manifestée dans les difficultés auxquelles l'équipe de recherche s'est heurtée lorsqu'elle a sollicité des pratiques prometteuses. Les réseaux francophones ont eu du mal à fournir des listes organisées de pratiques prometteuses importantes pour l'analyse, tandis que les associations-cadres anglophones aussi consultées, à quelques exceptions près, ont affiché une totale ignorance des activités francophones, offrant tout simplement des listes d'organismes travaillant en français.

Recommandations

L'équipe de recherche a formulé cinq recommandations qui touchent les Réseaux en immigration francophone (RIF), la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA), le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDEE) et CIC.

Recommandation 1

Les réseaux francophones, sous la direction de la FCFA – peut-être par l'entremise de la table de planification nationale –, devraient amorcer un examen de la façon d'encourager et de soutenir la recherche et l'évaluation (par les organismes), afin de favoriser une prise de décisions objectives et fondées sur des données probantes au sujet des pratiques d'établissement. Le financement de la recherche est bien sûr important, mais on pourrait faire beaucoup par la collaboration pour instaurer certaines des mesures présentées à CIC dans l'étude récente intitulée *Partenariats locaux en matière d'immigration et Réseaux en immigration francophone : stratégies pour accroître l'alignement et la collaboration et pour développer des outils de mesures de rendement* (accessible au <http://voiesversprosperte.ca>). Il serait aussi possible de réaliser des économies d'échelle en formant des partenariats entre les organismes afin de concevoir des études et d'analyser des ensembles de données à grande échelle. Enfin, il serait utile d'acquérir une meilleure compréhension des limites de capacité qui empêchent actuellement les organismes d'élargir leurs activités d'analyse et de constituer une base de données probantes plus solide pour étayer leurs mesures.

Recommandation 2

Les réseaux francophones, sous la direction de la FCFA (au moyen de l'éventuel mécanisme de la table de planification nationale), devraient suivre les recommandations clés contenues dans le rapport *Agence de l'avenir* du Comité de technologie d'information et de communications (accessible au <http://voiesversprosperte.ca/>). Ces recommandations consistent à réaliser une enquête sur l'usage que les organismes font actuellement de la technologie; à dresser un plan national en vue de mettre à profit les possibilités qu'offre la technologie; à constituer un dépôt de pratiques technologiques prometteuses dans des domaines clés (comme la formation à distance); et à proposer de la formation sur la technologie au personnel des organismes.

Recommandation 3

CIC ou la FCFA devrait créer un dépôt national des pratiques prometteuses des organismes francophones, fondé sur des analyses et sur des éléments probants tangibles, plutôt que sur l'autoappréciation. Le dépôt ne devrait pas être restreint à la communauté francophone, mais inclure des exemples de pratiques exemplaires provenant du milieu anglophone de l'établissement et de l'intégration. Pour que le dépôt soit efficace, il faudrait que les pratiques soient examinées minutieusement afin de déterminer la possibilité de les importer dans des contextes francophones et d'en adapter l'envergure. Pour ce faire, la FCFA pourrait chercher à nouer des relations réciproques avec

des associations-cadres provinciales et nationales anglophones. La FCFA pourrait par ailleurs assumer un rôle de leadership en sollicitant l'aide des RIF pour mener le processus de proposition.

Recommandation 4

Les RIF, en collaboration avec la FCFA et le RDEE, devraient examiner les avantages de faire participer divers établissements quasi publics aux activités de recrutement et d'inclusion des organismes francophones. L'examen devrait porter sur les éventuels avantages en ce qui concerne l'accès accru aux dirigeants communautaires et aux employeurs, l'augmentation de la participation des municipalités et la facilitation de l'établissement des partenariats. Si les avantages sont avérés, une vaste stratégie systématique de mise à contribution des établissements d'enseignement et autres organisations, comme les bibliothèques et les agences régionales de la santé, pourrait être créée. L'analyse pourrait commencer par un examen des partenariats existants entre les organismes d'aide à l'établissement francophones et les collèges et universités.

Recommandation 5

Dans le prolongement des recommandations qui précèdent, CIC devrait songer à encourager les organismes et réseaux francophones à raffermir les données probantes dont s'inspirent leurs décisions concernant les pratiques d'établissement et d'intégration. CIC devrait aussi envisager d'aider les organismes à transférer et à faire circuler les renseignements sur les pratiques utiles dans les secteurs d'action clés. Pour ce faire, CIC pourrait offrir des travaux de recherche et de l'expertise technique, exercer des pressions morales et un leadership, et apporter une aide financière.

En plus d'encourager une prise de décisions fondées sur des données probantes et le transfert des connaissances, CIC devrait envisager d'inciter les organismes francophones à recourir aux technologies de l'information et des communications afin de composer avec les difficultés géographiques que soulève le dispersement des populations francophones. Il pourrait y arriver en modifiant légèrement ses demandes de propositions (pour des services) afin d'insister sur les innovations technologiques, et en aidant les réseaux francophones – ou les institutions telles que la FCFA – à créer des coalitions d'organismes et à coordonner les efforts en vue d'encourager le recours aux technologies des communications, entre autres pour la formation à distance.

Enfin, CIC pourrait songer à donner plus d'importance aux activités de partenariat dans ses demandes de propositions et son soutien des services, surtout lorsque ces activités favorisent les rapprochements entre les nouveaux arrivants et les établissements qui les accueillent.

Addenda

En ce qui concerne les cinq recommandations, il convient d'ajouter, compte tenu des réalités actuelles sur le terrain, que la mise en œuvre des activités décrites ci-dessus nécessitera dans la majorité des cas un financement.

Thème 1 : Pratiques encourageant l'embauche et le maintien des nouveaux arrivants francophones

Programme de mentorat

Organisme hôte et emplacement : Accès@Emploi, Edmonton (Alberta)

Survол du projet

Le Programme de mentorat cherche à offrir aux professionnels francophones immigrants nouvellement arrivés à Edmonton un soutien sous forme de mentorat, de manière à faciliter leur intégration au marché canadien du travail dans leur domaine d'expertise.

Le projet est né de l'imagination de Suzanne Corneau, directrice générale d'Accès@Emploi Edmonton depuis 2002. Il a été lancé vers la fin de 2009 ou le début de 2010, lorsqu'il est devenu évident que les immigrants francophones étaient exclus des programmes de mentorat faute d'une maîtrise suffisante de l'anglais (les immigrants doivent atteindre le niveau 7 des Canadian Language Benchmarks pour s'inscrire à des programmes de mentorat en anglais à Edmonton). Ces professionnels étaient donc laissés à eux-mêmes dans leurs démarches pour entrer sur le marché du travail (faire reconnaître leur formation et leur titre professionnel par un organisme d'agrément de l'Alberta; perfectionner leur maîtrise de l'anglais; forger de nouvelles stratégies de recherche d'emploi malgré une méconnaissance du marché du travail). Inévitablement, dans la plupart des cas, ils se trouvaient un emploi où leur formation et leurs compétences étaient sous-utilisées.

Le bureau d'Accès@Emploi s'est retrouvé devant des clients frustrés désireux d'obtenir des renseignements concrets sur leurs domaines d'expertise. L'organisme a alors commencé à étudier les pratiques dans d'autres régions du pays – à Toronto et au Québec (le Québec compte des programmes de mentorat bilingues) – ainsi qu'à Edmonton, où l'Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC) propose du mentorat professionnel en anglais. Il est vite devenu évident qu'une démarche d'information structurée s'imposait, une démarche qui ne se limitait pas à une série de rencontres à bâtons rompus entre mentors et mentorés.

Le programme qui a été conçu repose sur un processus de jumelage instauré et géré par Accès@Emploi. L'organisme recrute des mentors compétents à même son réseau, et les jumelle avec soin aux personnes que ses conseillers ont dirigées vers un point centralisé (dans les faits, un employé de l'organisme). Pour faciliter ce processus, les clients et les mentorés remplissent un questionnaire avant de s'inscrire au Programme. Par la suite, ils prennent part à une séance préparatoire, au cours de laquelle les objectifs sont établis et un calendrier de rencontres est dressé – habituellement deux fois par mois pendant jusqu'à six mois.

Le personnel d'Accès@Emploi est également présent aux rencontres entre mentors et mentorés. Les mentors signent une entente qui précise que le processus est bénévole, et qu'ils ne sont pas tenus de trouver de l'emploi aux mentorés. Les mentors sont puisés parmi des partenaires communautaires, dont le Centre d'accueil et d'établissement (CAE), le Campus Saint-Jean, Les Aînés et le Conseil de développement économique.

Une des plus grandes difficultés consiste à trouver des mentors francophones dans les domaines professionnels des mentorés. Voici le profil des deux groupes :

Profil du mentor

- Professionnel chevronné (peut être retraité)
- Affilié à des organismes d'agrément et à d'autres organismes pertinents dans son domaine
- Solide connaissance des tendances actuelles et des compétences prisées dans le marché du travail
- Excellentes habiletés en communications et en relations interpersonnelles
- Bonne connaissance des difficultés des immigrants n'ayant pas fait leurs études au Canada
- Sensibilité et respect à l'égard des autres cultures
- Possibilité qu'il s'agisse d'un immigrant ayant lui-même connu les difficultés

Profil du mentoré

- Client immigrant autorisé à travailler au Canada
- Personne formée à une profession reconnue au Canada, ou en voie d'obtenir son agrément, et se heurtant à des obstacles à l'exercice de sa profession en Alberta
- Accès inexistant à un réseau de professionnels de son domaine
- Client actif d'Accès@Emploi : dispose d'un curriculum vitae qui correspond à son profil professionnel (en anglais et en français); a participé à des ateliers de préparation à la recherche d'emploi; est motivé à participer au Programme de mentorat; est ouvert à un apprentissage continu
- A fait évaluer sa maîtrise de l'anglais par les Catholic Social Services (CSS)

Lorsque le Programme a débuté, les domaines où la demande de mentorat était la plus forte étaient entre autres l'agronomie, l'ingénierie et la médecine. Il s'agit maintenant de la finance, de la comptabilité et de l'ingénierie.

Les secteurs professionnels couverts par le Programme sont notamment les suivants :

- comptabilité et finance
- droit
- génie électrique
- génie chimique
- administration et gestion
- médecine
- marketing
- travail social
- génie civil
- génie industriel
- traduction
- ressources humaines

- éducation
- agriculture
- psychologie

Un objectif important du Programme consiste à aider les immigrants nouvellement arrivés à décider s'ils devraient demeurer dans leur secteur d'expertise. Cet objectif est plus efficacement atteint lorsque les mentors décrivent aux mentorés les réalités canadiennes de leur domaine de travail, plutôt que par la transmission de renseignements par les employés d'Accès@Emploi.

Le Programme de mentorat encourage les mentorés à dresser des plans à court, moyen et long terme. Avant le lancement du Programme, il ne semblait y avoir que de la planification à court et à moyen terme, car les immigrants cherchaient généralement à se trouver immédiatement de l'emploi dans leur domaine. La planification à long terme encourage les nouveaux arrivants à prendre d'abord le temps d'apprendre l'anglais et de faire reconnaître leurs diplômes par les organismes d'agrément concernés. Par ailleurs, elle leur permet de mieux se familiariser avec les ressources offertes à Edmonton.

Pour ce qui est de l'évolution du Programme, au départ, on croyait qu'il serait nécessaire d'organiser de nombreuses rencontres entre le mentor et le mentoré. Il est vite devenu évident, toutefois, qu'il ne fallait que deux ou trois séances, selon le cas, puisque par la suite, les mentorés savaient combien de temps il leur faudrait pour apprendre l'anglais et ils étaient en mesure de décider s'ils demeureraient dans leur domaine de spécialisation ou s'ils se réorienteraient.

Financé par le ministère de l'Emploi et de l'Immigration de l'Alberta, le Programme reçoit environ 12 paires de mentorés et de mentors par an, quoique, avec les récentes compressions budgétaires, ce nombre soit appelé à diminuer : le budget d'Accès@Emploi a été amputé de 25 %, ce qui signifie la perte pour l'organisme de quatre postes à temps plein et une réduction additionnelle des heures de travail du personnel.

Il a fallu environ six mois pour effectuer les recherches et mettre au point le Programme de mentorat. Le budget du Programme couvre le salaire d'un membre du personnel à raison d'une journée et demie par semaine. Compte tenu des compressions budgétaires, Accès@Emploi modifiera le format du Programme pour offrir exclusivement des séances de planification et d'information composées d'un mentor pour quatre mentorés, plutôt que le jumelage individuel actuel.

Aucune technologie nouvelle, autre que le site Web, n'a servi à exécuter le Programme. Skype demeure une possibilité si le Programme s'étend au-delà d'Edmonton.

Résultats

Le Programme n'a subi aucune évaluation officielle, d'où l'absence de données empiriques. Seuls ont pu être examinés des évaluations qualitatives anecdotiques et des témoignages inclus dans *Le nouvel arrivant francophone*, un bulletin d'information mensuel publié par le Centre d'accueil et

d'établissement du Nord de l'Alberta. Entre autres avantages signalés dans les témoignages, notons les liens que les mentorés forment avec les mentors, l'aide que le Programme propose aux mentorés pour la préparation de leur curriculum vitæ, la formation aux entrevues et les sources de référence qui leur sont fournies.

Même si le Programme vient en aide à peu de personnes, Accès@Emploi a catégoriquement soutenu l'importance de ses répercussions. De plus, puisque les mentors sont des bénévoles, le Programme n'est pas excessivement coûteux, et il est le seul en son genre à Edmonton.

Pour ce qui est du caractère unique du Programme, il semblerait qu'il existe un programme de mentorat similaire à Calgary pour les nouveaux arrivants francophones, mais les représentantes d'Accès@Emploi interviewées ne semblaient pas le connaître. Il appert plutôt que le service d'Edmonton a été créé de toutes pièces en reproduisant, dans la mesure du possible, les pratiques observées dans d'autres régions du pays. Lesdites pratiques n'ont pas pu être appliquées telles quelles en raison des difficultés supplémentaires qui se posent aux nouveaux arrivants francophones, la principale d'entre elles étant le besoin d'apprendre l'anglais en vue d'interagir avec la grande communauté d'Edmonton et de se trouver un emploi dans leur domaine d'expertise ou dans un domaine connexe.

Voici les principaux avantages qu'Accès@Emploi attribue à son programme de mentorat, si on se fie aux témoignages et aux rapports des clients :

Avantages pour le mentoré

- Trouver un confident qui le soutient, l'encourage et le conseille
- Obtenir des renseignements de première main au sujet de sa profession au Canada
- Acquérir une meilleure compréhension de la mentalité canadienne et de la culture organisationnelle de son domaine d'emploi
- Découvrir des façons différentes de penser et de nouvelles perspectives
- S'intégrer et s'épanouir, sur le plan tant personnel que professionnel
- Avoir plus de visibilité à l'échelle professionnelle
- Être reconnu et apprécié, et acquérir de la confiance
- Constituer un réseau professionnel et recevoir de l'information sur les associations professionnelles
- Obtenir de l'aide et des renseignements pour faciliter son intégration à son domaine de travail
- Obtenir de l'aide pour jumeler son profil aux emplois offerts
- Reprendre contact avec son identité professionnelle

Avantages pour le mentor

- Améliorer ses aptitudes au leadership
- Ajouter de la valeur à sa profession
- S'enrichir de ses communications avec des gens qui pensent différemment et obtenir des

points de vue inédits

- Faire profiter une personne issue d'une culture différente de son expérience et son expertise

Le succès du Programme était attribué à un certain nombre de facteurs relevant ou non de l'organisme, et surtout à l'accès à du personnel formé à la gestion des ressources humaines ainsi qu'au dévouement des employés.

L'accès à un réseau réceptif de mentorés éventuels était également jugé essentiel. À cet égard, les ressources et l'expertise offertes par le Campus Saint-Jean ont été des atouts cruciaux. La participation à des symposiums sur l'immigration et à d'autres activités organisées au Campus Saint-Jean a permis au personnel d'Accès@Emploi d'acquérir de la crédibilité, de la visibilité et des contacts – tous des éléments essentiels au recrutement de mentors et à l'obtention de placements en milieu de travail.

Un dernier facteur ayant contribué à la réussite du Programme se résume à la présence des groupes francophones dans La Cité francophone, deux grands complexes situés en face du Campus Saint-Jean (le seul campus universitaire francophone de l'Alberta). L'expertise (professionnelle) de l'université francophone se trouvait donc à la porte voisine, ce qui a été très utile. Plusieurs immigrants francophones ont aussi ouvert des entreprises dans La Cité et sont eux-mêmes devenus mentors.

Potentiel de transférabilité

Les possibilités de reproduire la pratique sembleraient assez solides si deux conditions sont réunies. La première est l'accès à un personnel motivé possédant une formation en ressources humaines; il est peu probable que ce soit là un obstacle insurmontable. La condition la plus difficile à remplir consiste à trouver des mentors bénévoles francophones dont l'expertise s'étend à une vaste gamme de professions; cette condition limiterait sûrement aux villes de taille moyenne à grande la transférabilité du Programme. On peut aussi faire valoir qu'il faut un partenariat et une proximité avec un établissement francophone tel que le Campus Saint-Jean pour que le Programme soit fructueux, principalement pour le réseau de professionnels ainsi accessible et pour la crédibilité que l'organisme peut en tirer. Si ces conditions ne sont pas réunies, il sera difficile de reproduire la réussite du Programme.

Personnes interviewées

- Suzanne Corneau, directrice exécutive, Accès@Emploi, Edmonton
- Marcelline Forestier, conseillère à l'emploi et coordonnatrice de programme, Étude-emploi et Programme de mentorat, Accès@Emploi, Edmonton

Documents à l'appui

- Site Web : <http://www.accesemploi.net/mentorat/index.html>
- Rapports mensuels de février à septembre 2014 présentés au gouvernement de l'Alberta

- Deux questionnaires : mentor et mentoré
- Témoignages : *Le nouvel arrivant francophone*, ISSN 1920-4434, vol. 5, n° 7, mars 2014, pages 1 à 3.
- Carnet d'information sur le Programme de mentorat
- ERIEC – brochure du Career Mentorship Program (programme en anglais à Edmonton)
- Demande de propositions : Groupe de recherche sur l'inter/transculturalité et l'immigration (GRITI) – *Transferts des savoirs; savoirs des pratiques. Production et mobilisation des savoirs pour une communauté inclusive*, Campus Saint-Jean, du 11 au 13 octobre 2012.
- Transcription des entrevues

La Bonne Affaire

Organisme hôte et emplacement : RDEE, Toronto (Ontario)

Survol du projet

La maternité de La Bonne Affaire (Opportunities for All), qui a été lancée en avril 2010, revient à Karine Morin. Cette initiative du RDEE Ontario encourage les petites et moyennes entreprises (PME) à embaucher de nouveaux arrivants francophones, et stimule l'esprit d'entreprise chez les nouveaux arrivants francophones et les communautés francophones. Parce qu'elle n'existe nulle part ailleurs dans les communautés francophones, La Bonne Affaire est considérée comme un programme « pionnier » en Ontario.

Le projet a été instauré parce que les communautés francophones de l'Ontario connaissent une pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs économiques clés comme les TI, les métiers spécialisés, l'éducation et la santé. Le projet informe, forme et prépare les nouveaux arrivants francophones au marché ontarien du travail, de sorte qu'ils puissent satisfaire aux attentes en constante évolution des employeurs. La Bonne Affaire repère aussi les éventuels nouveaux arrivants entrepreneurs qui ont besoin d'aide pour dresser un plan d'affaires, et ainsi lancer leur entreprise et la maintenir en activité. Le programme, qui est réservé aux francophones, propose un partenariat d'encadrement professionnel de trois à six mois. Les services sont offerts gratuitement aux nouveaux arrivants et aux employeurs. En voici une description.

La Bonne Affaire comporte deux grands volets :

Promotion de l'emploi :

- Faire connaître les processus de recrutement et de maintien en poste aux PME;
- Enseigner aux nouveaux arrivants les différences culturelles qui marquent le cadre professionnel;
- Former les PME aux pratiques exemplaires de gestion de la diversité, et les aider à les utiliser;

Esprit d'entreprise :

- Approfondir les compétences en entrepreneuriat des immigrants et des membres des communautés francophones, et les aider à mener leurs plans d'affaires à bien;
- Offrir de l'encadrement en matière de leadership des affaires et encourager la constitution d'un réseau de professionnels.

La Bonne Affaire estime que les deux domaines d'intervention (promotion de l'emploi et esprit d'entreprise) sont interdépendants. Il n'est logique de former les immigrants installés depuis peu et les nouveaux arrivants à un marché de l'emploi particulier que si les propriétaires d'entreprises sont d'abord « sensibilisés » à la « valeur ajoutée » que les nouveaux arrivants procurent à leur entreprise, apportant de nouveaux réseaux, de nouvelles idées et des compétences bilingues. Par suite de cette sensibilisation, les entreprises envoient des offres d'emploi que La Bonne Affaire affiche dans son site Web.

CIC, la Fondation Trillium et FedNord financent le programme La Bonne Affaire, qui est présent dans des communautés à fortes concentrations francophones de part et d'autre de l'Ontario : Toronto/Mississauga, Ottawa, Sudbury, North Bay, Windsor et London. Douze employés – sept à mi-temps et cinq à temps plein – sont affectés au programme.

Selon La Bonne Affaire, les employeurs profitent d'un processus en cinq étapes :

1. évaluation et analyse des objectifs et besoins de formation;
2. adaptation des outils de formation aux besoins de l'employeur;
3. offre de la formation nécessaire (établissement des horaires de formation, adaptation des manuels, etc.);
4. soutien à l'intégration des recommandations de La Bonne Affaire;
5. évaluation après la formation et encadrement continu (pendant 3 à 6 mois).

Les chercheurs d'emploi acquièrent des compétences et obtiennent l'encadrement qui s'y rattache, notamment de l'aide pour ce qui suit :

- rédaction et révision du curriculum vitæ;
- rédaction et révision d'une lettre de présentation;
- préparation aux entrevues;
- réseautage (atelier sur le réseautage);
- création d'un plan de carrière;
- adaptation culturelle de l'atelier (atelier sur le milieu de travail canadien);
- encadrement pour l'intégration des professionnels au marché de l'emploi (de 3 à 6 mois).

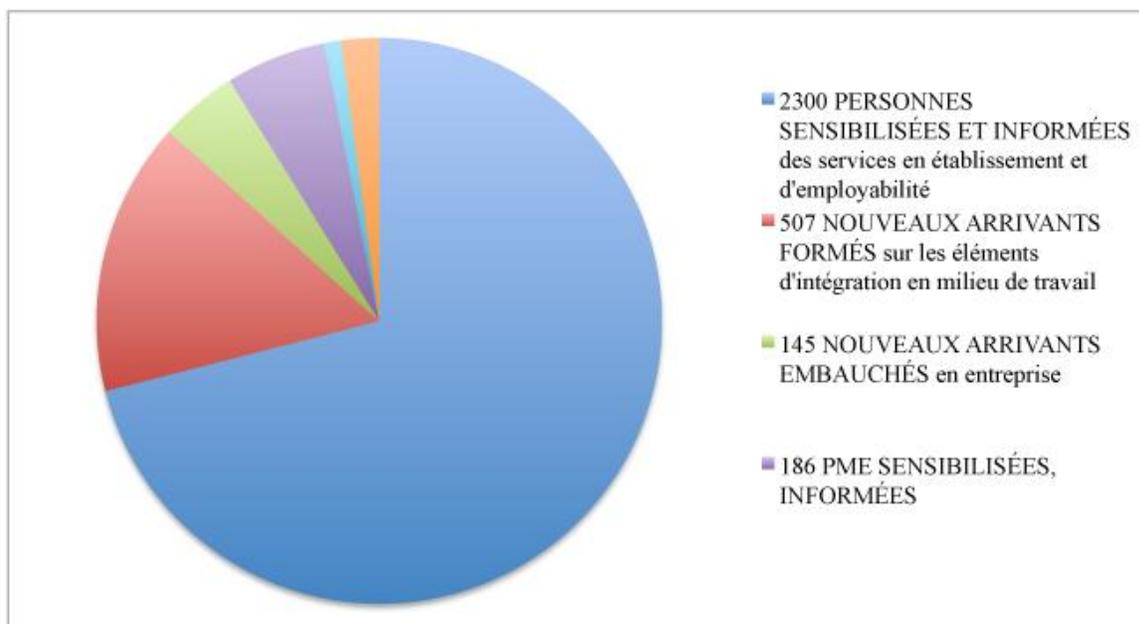
Il a été mentionné pendant l'entrevue que certains programmes anglophones proposent des services similaires à ceux de La Bonne Affaire.

Résultats

D'après les données publiées par La Bonne Affaire ou présentées pendant l'entrevue, les activités de l'organisme ont entraîné l'embauche d'environ 145 immigrants nouvellement arrivés. En 2013, par ailleurs, le personnel a donné plus de 120 ateliers à l'échelle de l'Ontario afin d'informer les nouveaux arrivants à propos du marché canadien du travail. À l'échelle internationale, La Bonne Affaire a participé à quatre foires de l'emploi Destination Canada, qui ont favorisé le recrutement et l'embauche d'immigrants de l'étranger dans leur domaine d'expertise.

Selon les personnes interviewées, la réussite du programme a amené CIC et FedNor à renouveler leur financement pour une période supplémentaire de trois ans, soit de 2013 à 2016. Le tableau qui suit expose les allégations de l'organisme.

Résultats atteints 2012-2013



La Bonne Affaire n'a soumis aucune évaluation officielle à l'équipe d'analyse, même s'il a été précisé que l'Université de Moncton (campus d'Edmundston) avait réalisé une évaluation. Les données présentées à l'appui du programme prennent plutôt la forme de témoignages écrits et vidéo dans le site Web de l'organisme. Ces témoignages font état de la qualité des interventions du personnel de La Bonne Affaire auprès des immigrants, et du succès avec lequel l'organisme assure une présence francophone aux salons de l'emploi.

Les personnes interviewées ont signalé que la réussite du programme repose beaucoup sur le fait que la quasi-totalité des employés de La Bonne Affaire sont eux-mêmes des immigrants qui peuvent mettre à contribution leur expertise personnelle et professionnelle ainsi que leur expérience directe. Tous les employés sont formés à la gestion des ressources humaines et possèdent une excellente compréhension des exigences francophones et des réalités de l'immigration. Selon La Bonne Affaire, cela permet aux employés de fournir un service rapide et précis qui aide les clients à intégrer plus rapidement le marché du travail. La Bonne Affaire explique de façon similaire son succès auprès des entreprises. La présence de spécialistes des ressources humaines qui sont eux-mêmes des immigrants est l'innovation qui propulse le programme.

Les personnes interviewées estiment qu'un autre facteur interne contribue au succès du programme : l'encadrement individuel et le suivi intenses que les clients reçoivent. Après une première rencontre, qui peut durer deux heures, l'organisme fait toujours un suivi, offrant plus d'encadrement et de motivation. Le suivi se fait par courriel et par téléphone.

Le dernier élément est la présence de La Bonne Affaire au sein d'un réseau qui inclut le Collège Boréal et le YMCA, et son travail auprès tant des employeurs que des nouveaux arrivants. Comme elle a accès à des employeurs grâce à sa participation à des activités de recrutement, à des salons de l'emploi et à des activités de sensibilisation des employeurs, La Bonne Affaire peut adapter ses programmes et ses conseils aux emplois réels. Le réseau de La Bonne Affaire et sa stratégie auprès des employeurs l'aident à élargir les perspectives d'emploi de ses clients nouvellement arrivés.

Potentiel de transférabilité

La présence de la Bonne Affaire de part et d'autre de l'Ontario témoigne de la transférabilité de la « technologie » qu'elle utilise. L'organisme soutient que son succès dépend de l'interdépendance entre ses activités auprès des employeurs et celles auprès des nouveaux arrivants, ce qui laisse entendre que la stratégie a de bonnes chances d'être le plus efficace dans les régions qui renferment une concentration à la fois de résidents francophones et d'employeurs souhaitant embaucher des nouveaux arrivants francophones. L'existence de pratiques similaires du côté anglophone est un autre signe que la pratique peut voyager.

La possibilité pour le fournisseur de services d'établir des relations productives avec des organismes tels que le YMCA et le Collège Boréal constitue un autre élément qui favoriserait vraisemblablement le transfert de la pratique. De tels liens rehaussent la crédibilité de l'organisme et entraînent des possibilités de recrutement, de réseautage et d'appui professionnel.

Un facteur clé de réussite soulevé par les représentantes de La Bonne Affaire interviewées concerne les caractéristiques du personnel de l'organisme. Les personnes interviewées ont insisté sur la compréhension et les relations que les employés sont en mesure de créer avec les nouveaux arrivants. Il importe toutefois de reconnaître que le personnel doit se montrer crédible non seulement auprès des clients immigrants, mais aussi auprès des employeurs. L'établissement de cette double expertise est sans doute une importante composante de la réussite globale du programme, et un facteur qu'il faudra reproduire.

Personnes interviewées

- Valérie Sniadoch, directrice des programmes d'employabilité et d'immigration du RDEE Ontario
- Ouarda Lakhouch, conseillère en ressources humaines

Documents à l'appui

- Site Web : <http://www.labonneaffaire.biz/about/mission.html>
- Rapports, examens ou documents sur le programme : dossier RDEE Ontario (format papier)
- Témoignages par écrit et sur vidéo dans le site Web
- Transcription des entrevues

Thème 2 : Pratiques pour l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements francophones

Trousse d'information d'éducation en langue française pour les nouveaux arrivants

Organisme hôte et emplacement : Élargir l'espace francophone – le CLÉ – Ottawa (Ontario)

Survol du projet

La Trousse d'information en langue française existe depuis un an seulement, et elle est le produit d'une collaboration entre de multiples organismes, dont le RIF de l'Est de l'Ontario, Élargir l'espace francophone, le Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO), le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO), le Conseil des écoles catholiques du Centre-Est (CECCE), le Centre d'éducation et de formation de l'Est ontarien (CEFEO), l'Université de Guelph – campus d'Alfred, l'Université d'Ottawa, la Cité collégiale, le Centre Moi j'apprends, la Route du savoir, et le Centre à la P.A.G.E. Depuis sa création, le projet s'est progressivement étendu partout en Ontario, grâce à la mobilisation d'organismes partenaires francophones locaux.

D'après les personnes interviewées, le système d'éducation en langue française a lancé une campagne éclair colossale pour la promotion de l'éducation en français à l'échelle de la province. La campagne était motivée par le désir de fournir à tous les nouveaux arrivants francophones et allophones de la province les renseignements dont ils auront besoin pour prendre des décisions éclairées sur l'inscription de leurs enfants – ou sur leur propre inscription – à des établissements, des écoles et des collèges de langue française, ou à des universités ou autres établissements d'enseignement bilingues. Visant à appuyer ces décisions, la Trousse d'information en langue française a été conçue par des agents de liaison communautaire avec l'aide d'Élargir l'espace francophone (EEF) et de partenaires communautaires. Au départ, le projet a été imaginé par Daniel-Pierre Bourdeau, agent de liaison communautaire pour EEF, dans l'Est de la province.

La Trousse d'information fournit, en un seul recueil complet, tous les documents dont les nouveaux arrivants ont besoin sur les services d'éducation en français dans la région de l'Ontario (Est, Sud et Nord) qu'ils habitent. Dans cette optique, le plus grand nombre possible de joueurs sont invités aux discussions afin de « combiner toutes les forces et combiner tous les documents... rassembler le matériel... et [s'engager dans une] discussion commune... et de cartographier pour chaque région qui est responsable des services en français ».

La Trousse est produite dans les deux langues officielles en format papier et électronique. En ce qui concerne la version en ligne, les nouveaux arrivants cliquent sur le bouton correspondant à leur ville ou région de l'Ontario (dans une liste du côté droit d'une page Web où figure une carte de l'Ontario) pour

accéder à une liste des établissements d'enseignement en français et des principaux services communautaires offerts en français dans leur localité. Un résumé renfermant d'importants hyperliens est également produit dans huit des langues les plus souvent parlées.

La version papier de la trousse renferme une carte d'information pour chacun des emplacements figurant à la liste, laquelle fournit les coordonnées des garderies, des écoles primaires et secondaires, des centres de formation pour adultes, et des collèges et universités. La carte donne un aperçu de toute la gamme des établissements d'enseignement et des services de soutien d'une région. Une minitrousse est aussi offerte, comprenant entre autres des numéros de téléphone et d'autres coordonnées, au sujet des 12 conseils scolaires de langue française de la province et des établissements postsecondaires qui proposent des programmes en français.

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario finance le projet, qui compte sur l'appui des conseils scolaires, collèges et universités, et partenaires communautaires locaux. Selon les personnes interviewées, tous les partenaires apportent une contribution; à titre d'exemple, le ministère de l'Éducation paie la production d'une pochette ou chemise, tandis que les autres partenaires fournissent les feuillets d'information. Le salaire du personnel est assumé par le ministère de l'Éducation qui, en 2014, a décidé d'augmenter le financement consenti pour appuyer la préparation des documents et les services techniques destinés au site Web.

Résultats

D'après les personnes interviewées, il est trop tôt pour évaluer officiellement le projet, quoique l'exercice soit prévu. Les résultats du projet sont actuellement évalués de manière officieuse et anecdotique. À titre d'exemple, les inscriptions aux écoles de langue française ont apparemment augmenté, et les personnes interviewées croient que ce résultat pourrait être attribué à la Trousse; de plus, on a laissé entendre que le projet a favorisé une convergence des établissements d'enseignement en français, puisqu'il a réuni tous les partenaires en enseignement – dont les conseils scolaires catholiques et publics –, les institutions communautaires et les nouveaux arrivants.

Parmi les autres allégations générales concernant le projet, notons le fait qu'il appuie l'atteinte des objectifs qu'ont les gouvernements fédéral et de l'Ontario de créer des communautés accueillantes et de favoriser l'inclusion des nouveaux arrivants dans les CFSM, et que la Trousse a contribué à la formation d'une identité francophone en sensibilisant les anglophones et les francophiles au « fait français ». À cet égard, les personnes interviewées ont aussi affirmé que malgré la difficulté de rallier le secteur privé aux « causes sociales », le projet a réussi à réunir des établissements communautaires, du milieu de l'éducation et du secteur privé. La distribution de la Trousse lors des salons Destination Canada illustre l'intérêt du secteur privé. Les personnes interviewées considéraient la synergie qui s'en dégage comme un aspect innovateur du projet.

Pour ce qui est des témoignages des clients, les nouveaux arrivants semblent aimer que les documents compris dans la Trousse soient complets et forment un seul recueil. D'autres provinces, dont le Manitoba et l'Île-du-Prince-Édouard, ont manifesté le désir de se doter d'une trousse.

Potentiel de transférabilité

Ce projet, qui s'articule autour d'une idée claire et simple, pourrait être transféré à d'autres provinces et à d'autres secteurs. Son composant essentiel est une équipe dévouée qui arrive très bien à dénicher et à forger des partenariats, ainsi qu'à obtenir des engagements auprès de divers établissements.

Parmi les facteurs externes, notons la présence de partenaires engagés qui reconnaissent l'importance de la collaboration. La liste des partenaires variera en fonction du secteur ciblé; cependant, les organismes provinciaux, les municipalités et les organismes communautaires seront généralement inclus. Un solide leadership de la part de l'autorité provinciale concernée – dans le cas de la Trousse, il s'agit du ministère de l'Éducation – est également essentiel, tout comme un financement de base pour réunir les intervenants, recueillir et mettre à jour les renseignements, publier la trousse, et recourir aux technologies de l'information et des communications.

Personnes interviewées :

<p>Louis Claude Tremblay le CLÉ Directeur général lctremblay@lede.com</p>	<p>Pierre Bourbeau Le CLÉ 613 299-1851 Mobile pbourbeau@lede.com</p>
<p>Mélanie Chevrier Le CLÉ mchevrier@lede.com</p>	<p>Christiane Montgiraud Ministère de l'éducation, Direction de l'é... Conseillère principale politiques et prog... (416) 325-2128 Bureau Christiane.Montgiraud@ontario.ca christiane.montgiraud@ontario.ca</p>

<p>Mireille Coulombe Anifowose le CLÉ Agente de liaison</p> <p>(416) 705-5681 Bureau mcoulombe-anifowose@lede.com 13 Cobblestone Court Brampton (ON) L6R2S1 Brampton (ON) ...</p>	<p>Michel Perron le CLÉ Agent de liaison communautaire</p> <p>1 705 497-6897 Bureau 1 705 499-5982 Mobile mperron@lede.com 447, avenue McKeown North Bay, ON P1B 9S9</p>
<p>Rachel Quesnel-Le CLÉ</p> <p>(705) 920-4149 Mobile rquesnel@lede.com</p> <p>170 rue Queen Sturgeon Falls (Ontario) P2B 3L2</p>	<p>Daniel-Pierre Bourdeau le CLÉ Agent de liaison communautaire</p> <p>613 747-7021 Bureau 613 298-2944 Mobile dpbourdeau@lede.com 2445 Blv St-Laurent Ottawa On K1G-6C3</p>

Documents à l'appui

- Site Web : <http://www.espacefranco.com/trousseelf>
- Rapport annuel 2011-2013 du CLÉ (format papier)
- Maquette de la minitrousse
- Transcription (version abrégée)

Direction des services aux étudiantes et étudiants Bureau international

Organisme hôte et emplacement : Université de Saint-Boniface, Saint-Boniface (Manitoba)

Survол du projet

L'Université de Saint-Boniface (USB) recrute des étudiants étrangers depuis plus de 15 ans. Dernièrement, la Direction des services aux étudiantes et étudiants (DSE) a mis sur pied une unité spécialisée, le Bureau international (BI), dont la fonction première est de participer au recrutement, à l'accueil et à l'intégration des étudiants étrangers au campus de Saint-Boniface. Le campus de l'USB propose des programmes universitaires ordinaires en plus d'une division des études techniques et professionnelles (ETP). En septembre 2014, 1 041 étudiants étaient inscrits à ses programmes universitaires, et 403 étudiants aux ETP. De ce nombre, 21 % étaient des étudiants étrangers.

La création du BI visait à donner suite aux priorités suivantes :

- instaurer des stratégies de recrutement à l'étranger adaptées aux programmes universitaires et parauniversitaires de l'USB;
- veiller à ce que des candidats potentiels compétents reçoivent de l'information et des conseils à l'appui de leur demande;
- coordonner et offrir les services avant le départ et les services d'accueil, d'orientation et d'intégration proposés par l'USB et la communauté francophone en général;
- appuyer la recherche d'un logement sur le campus ou au sein de la communauté francophone;
- travailler avec d'autres services aux étudiants (p. ex. formation en anglais, counselling, services culturels et spirituels et Conseil des étudiants) au lancement d'initiatives qui favorisent l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers;
- informer les étudiants de l'existence des services communautaires, dont les services sociaux et de santé, et des activités culturelles et sociales « en français et en anglais »;
- conseiller les étudiants étrangers au sujet de leurs droits et responsabilités en tant que titulaires de permis d'études et de travail;
- donner aux diplômés l'accès à du counselling et à des renseignements en ce qui concerne leurs options en matière d'immigration (selon les catégories d'admission provinciales et fédérales).

En résumé, le BI s'emploie à atteindre les objectifs suivants :

À court terme : Accueillir les étudiants et les aider à surmonter les problèmes personnels, sociaux, culturels et universitaires qui accompagnent l'inscription initiale.

À moyen terme : Encourager les étudiants étrangers à participer aux activités universitaires et communautaires, y compris à acquérir une expérience de travail significative.

À long terme : Collaborer avec les organismes locaux de la CFSM afin d'offrir de l'encouragement et des débouchés aux diplômés étrangers qui souhaitent faire de Saint-Boniface ou du Manitoba leur résidence permanente.

Groupes cibles

Le BI cible les étudiants nouveaux ou de retour, et ceux qui ont terminé leur programme universitaire et travaillent afin d'acquérir une expérience de travail au Canada. Les étudiants étrangers de l'USB viennent surtout de l'Europe et des pays de la francophonie africaine.

Finances et administration

Aucune ventilation détaillée des coûts des services du BI n'a été remise. Le personnel du BI compte un coordonnateur à temps plein et un adjoint qui représente 0,8 année-personne. Le coordonnateur relève du directeur de la DSE.

L'Université tire ses revenus des frais d'admission et des frais connexes d'étude, pour un total de 4,7 millions de dollars. Les étudiants étrangers, qui forment le cinquième de la population étudiante de l'USB, doivent acquitter des frais différentiels équivalant à 100 % du tarif d'admission ordinaire pour les résidents du Manitoba. Comme nous l'avons signalé dans la section précédente, le BI est au cœur d'une démarche personnalisée de recrutement et d'intégration des étudiants étrangers à l'USB. Cette démarche a été évaluée et peaufinée au fil des ans, de manière à répondre aux besoins en évolution d'étudiants venant d'un nombre croissant de pays dans un marché où la concurrence ne cesse de s'accroître. Il convient de noter que de plus en plus d'établissements aux visées expansionnistes se livrent au recrutement à l'étranger, afin d'augmenter leurs inscriptions et leurs revenus. À cet égard, le Québec domine le « marché » francophone, réussissant à attirer plus de 95 % de tous les étudiants de langue française qui choisissent le Canada. Cette situation peut s'expliquer par une combinaison de la reconnaissance de l'« image de marque » du Québec, d'une série d'ententes internationales particulières, et du fait que le Québec a réduit ou éliminé bien des frais différentiels.

Comment, alors, les établissements de petite taille des CFSM arrivent-ils à rivaliser? L'USB a mis au point une stratégie qui fait ressortir le caractère unique de son établissement et son soutien personnalisé. On attribue à cette stratégie la réduction de l'attrition aux étapes de la demande et de l'inscription, et la hausse des taux de maintien et de diplomation. Les étudiants sont accueillis et intégrés non seulement à l'établissement, mais aussi à la communauté en général, de sorte qu'ils acquièrent un sentiment d'appartenance et envisagent favorablement un avenir dans la communauté bien au-delà de l'obtention de leur diplôme.

Dans le cadre de sa stratégie de base, l'USB souligne les avantages de la vie dans une CFSM – y compris la possibilité d'apprendre les deux langues officielles du Canada – et insiste sur le souhait de la province de retenir les diplômés bilingues désireux d'occuper un emploi permanent au Manitoba. L'USB fait aussi ressortir la diversité culturelle et religieuse de l'établissement (et de la province), ainsi que l'accent mis

sur le respect, la collégialité et la collaboration. Cet accent sur la diversité est raffermi par la composition du corps enseignant, lequel est représentatif de la population étudiante.

Le succès croissant des efforts de recrutement d'étudiants étrangers à l'USB repose sur la prestation d'un soutien personnel pour le règlement des difficultés que soulèvent le logement, la santé, les conditions climatiques, et d'autres enjeux sociaux et culturels initiaux. Le bouche-à-oreille et les témoignages personnels contribuent aussi pour beaucoup au succès de ces efforts, comme le démontre le nombre grandissant d'étudiants étrangers issus de certains pays.

Résultats

En 2003, 69 étudiants étrangers étaient inscrits aux programmes universitaires et aux programmes techniques collégiaux de l'USB. En 2013, ce chiffre avait grossi de près de 400 % pour atteindre 233 étudiants, et l'Université comptait par ailleurs 149 étudiants dotés du statut de résident permanent. La diversité ethnique et culturelle de l'établissement a donc connu une hausse marquée.

L'USB s'est associée au Bureau canadien de l'éducation internationale pour sonder ses étudiants étrangers au sujet des facteurs les ayant poussés à choisir le Canada et l'USB. Plus particulièrement, les répondants devaient indiquer les facteurs qui avaient orienté leur choix et nommer les programmes et services qu'ils jugeaient essentiels. Le sondage couvrait la période du début des préparatifs avant le départ jusqu'à l'arrivée au Canada et, enfin, à l'intégration à l'USB et dans la communauté en général. Il abordait aussi les avantages que les étudiants espéraient retirer de leur expérience, les types d'interactions qui s'étaient formées et ce que les étudiants pensaient de ces interactions. Enfin, des questions portaient sur les intentions des étudiants une fois diplômés. Les résultats démontrent le succès des interventions de l'USB et du BI :

Raisons de choisir le Canada	(réponses « assez à très important »)
• Lieu d'étude sûr (sécurité personnelle)	100 %
• Possibilité de travailler pendant l'année universitaire	95 %
• Possibilité de travailler à temps plein après l'obtention du diplôme	96 %
• Possibilité d'obtenir la résidence permanente	92 %
• Présence de membres de la famille ou d'amis	60 %

Raisons de choisir l'USB	(réponses « assez à très important »)
• Programmes d'études de qualité	95 %
• Connaissance d'une personne qui étudie ou a étudié à l'USB	57 %
• Efforts de recrutement clairs et bien structurés	79 %
• Caractéristiques de la communauté avoisinante	79 %

Facilité du processus de demande	(répondants disant n'avoir eu « aucun problème »)
• Réussite des tests linguistiques d'entrée	74 %
• Réception de lettres d'acceptation de l'établissement	90 %

- Communication avec l'établissement 81 %
- Reconnaissance des études faites dans le pays d'origine 38 %

Utilité de l'éducation canadienne (répondants évoquant des résultats « moyens à excellents »)

- Préparation au marché canadien du travail 95 %
- Préparation à la poursuite des études 94 %
- Acquisition de compétences professionnelles 94 %
- Meilleure compréhension de personnes d'origines différentes 84 %
- Outillage des demandeurs pour en faire des citoyens actifs et informés 94 %

Potentiel de transférabilité

La plupart des universités, et surtout celles qui proposent des études postsecondaires en français dans les CFSM, s'efforcent d'accroître l'efficacité du recrutement des étudiants étrangers. Dans la mesure où le recrutement des étudiants contribue aussi à la viabilité des CFSM, les pratiques des universités et collèges présentent un intérêt non seulement pour le milieu de l'éducation, mais aussi pour les communautés elles-mêmes, ainsi que les autorités fédérales et provinciales intéressées par le recrutement et le maintien.

En considérant le potentiel de transférabilité à son sens le plus strict – soit l'augmentation du nombre d'étudiants francophones dans les établissements d'enseignement –, les données de l'USB confirment l'existence d'un « marché » potentiel assez important pour les idées de recrutement et de maintien :

- Les étudiants étrangers de l'Université de Moncton représentent près de 20 % de sa population totale de 6 000 étudiants. L'Université espère se rendre à 25 %.
- Le Campus Saint-Jean de l'Université de l'Alberta cherche à augmenter sa population d'étudiants étrangers à 10 % de ses inscriptions.
- L'Université d'Ottawa, le plus vaste établissement d'enseignement postsecondaire francophone hors Québec, entend intensifier son recrutement. En 2012, elle a accueilli 3 400 étudiants étrangers, soit 8 % de sa population étudiante.
- L'Université Saint-Paul (Ottawa) a accueilli 73 étudiants étrangers parmi sa population de 750 étudiants. Le recrutement a augmenté de 30 % en 2013.
- L'Université Sainte-Anne (Nouvelle-Écosse) compte 364 étudiants, dont 42 étudiants étrangers. Elle espère augmenter cette population à 20 % de ses effectifs étudiants.

Étant donné l'investissement en personnel plutôt modeste de l'USB dans le recrutement et le maintien des étudiants étrangers, la réussite du programme peut sans doute être attribuée autant aux relations de l'USB avec la communauté de Saint-Boniface et les organismes locaux, qu'à la qualité des services offerts par le BI. Par conséquent, les établissements d'enseignement qui aspirent au succès de l'USB devraient reproduire autant la capacité de l'USB de mettre à contribution la communauté que celle d'offrir des services personnalisés. Les particularités de cette mise à contribution reflètent les intérêts de la population étudiante à l'égard non seulement de l'éducation, mais aussi de l'immigration; voilà qui

explique le besoin d'obtenir la participation des organismes intéressés par l'établissement et par l'inclusion économique, sociale et culturelle.

La Direction des services aux étudiantes et étudiants est membre du Réseau en immigration francophone (RIF), lequel regroupe des représentants d'un échantillon important de fournisseurs de services communautaires et de représentants d'organismes des domaines du logement, de la santé, du développement économique et de l'éducation. La participation des organismes locaux aide les étudiants à prendre racine dans la communauté francophone autour de l'Université, créant un milieu accueillant qui encourage le sentiment d'appartenance à Saint-Boniface. L'aide au logement et à l'emploi contribue particulièrement au maintien. Afin de reproduire la réussite de l'USB, les autres établissements devront créer des liens communautaires et organisationnels similaires.

Dans ses pratiques, le Bureau international de l'USB reconnaît que les étrangers viennent étudier au Canada non seulement pour obtenir une éducation, mais tout autant pour avoir l'occasion de rester en permanence. Aussi l'USB s'est-elle dotée d'un éventail efficace de programmes. Or, ces programmes ne sont pas si différents de ceux qu'offrent d'autres établissements d'enseignement; la différence semblerait se situer dans la participation active de l'USB aux projets qu'ont les étudiants à long terme, après l'obtention de leur diplôme. Cette participation se manifeste dans la qualité de l'aide que l'USB apporte aux étudiants afin qu'ils décrochent un emploi et obtiennent des conseils auprès des autorités provinciales et fédérales de l'immigration, de même qu'auprès de consultants professionnels en immigration, sur la façon de demeurer au Canada après l'obtention de leur diplôme. L'importance de ces mesures ressort aisément du sondage de l'USB et des réponses positives aux questions concernant la poursuite des études, l'emploi et l'acquisition de compétences professionnelles.

Le dernier facteur de réussite de l'USB est l'engagement pangouvernemental du Manitoba à utiliser l'immigration pour augmenter la population de la province et favoriser la prospérité. Cette stratégie, que le Manitoba a épousée sans réserve au moyen de son programme de candidats, a eu une forte incidence sur la sensibilisation et l'appui du public à l'inclusion des nouveaux arrivants, ce qui a engendré des politiques favorables aux nouveaux arrivants et de nombreuses voies de recrutement des nouveaux arrivants. Comme le démontre clairement le sondage de l'USB, les possibilités qui en découlent exercent beaucoup d'attrait sur les étudiants étrangers et entraînent une migration de suivi. Pour atteindre pleinement la réussite de l'USB, les autres établissements devront jouir d'un écosystème gouvernemental et communautaire aussi fertile.

Personne interviewée

Christian Perron, directeur, Direction des services aux étudiants, Université de Saint-Boniface

Documents à l'appui

- Bureau canadien pour l'éducation internationale (BCEI) www.cbie.ca/fr/accueil/
- Manitoba Council for International Education (MCIE) www.mcie.ca
- Travail et Immigration Manitoba www.immigratemanitoba.com

- Université de Saint-Boniface www.ustboniface.ca

Sensibilisation et éducation civique des minorités raciales et ethnoculturelles francophones

Organismes hôtes : Regroupement ethnoculturel des parents francophones de l'Ontario et Association française des municipalités de l'Ontario

Survol du projet

Le Regroupement ethnoculturel des parents francophones de l'Ontario (REPFO) est un organisme provincial sans but lucratif qui propose un large éventail de programmes et de services aux parents nouveaux arrivants. Sa mission consiste à travailler au moyen de partenariats afin d'informer et de sensibiliser les parents, de sorte qu'ils puissent faire valoir leurs droits et assumer leurs responsabilités au sein du système scolaire de l'Ontario, et participer plus pleinement au processus électoral. Fondé en 1988, le REPFO s'est taillé une solide réputation et une forte crédibilité auprès des minorités raciales et ethnoculturelles francophones (MREF), et a ainsi pu combiner avec succès ses efforts à ceux d'organismes grand public de manière à s'attaquer à des enjeux liés à l'engagement civique et à la sécurité, à l'intégration sociale et à l'interculturalisme.

Voici les programmes actuellement offerts par le REPFO :

- Interaction parent-école – fournir aux parents nouveaux arrivants une formation pour mieux comprendre le système d'éducation de l'Ontario et leurs droits et responsabilités à l'égard de l'école de leurs enfants
- Participation démocratique – leçons sur la participation à la gouvernance de l'école, et survol des processus électoraux des conseils scolaires, des administrations municipales et des gouvernements provincial et fédéral, ainsi que des façons d'y participer
- Adaptation au contexte culturel canadien – comprendre les différences et les occasions à la portée des parents
- Stratégies pour prévenir le décrochage scolaire chez les jeunes, pour composer avec les problèmes sociaux et de sécurité, pour prévenir le crime, pour saisir les possibilités de formation et pour améliorer sa situation économique
- Compréhension de la délinquance et des façons de s'y attaquer
- Représentation – rôle du REPFO, liens avec d'autres réseaux de soutien et rapports avec les fonctionnaires et les représentants élus

L'étude de cas rend compte de deux étapes du projet : une première étape embryonnaire qui a débuté à Ottawa en 2003 et s'est poursuivie jusqu'en 2006; et une deuxième étape, lancée en 2009, qui a étendu le programme à Toronto, London et Sudbury. Grâce aux efforts du REPFO et de sa partenaire, l'Association française des municipalités de l'Ontario (AFMO), le projet se poursuit, mais avec un budget limité.

Étape 1 : Projet pilote

Le projet pilote initial s'intitulait *La sensibilisation à l'éducation civique des minorités raciales et ethnoculturelles francophones en Ontario*. Il a été lancé en 2003 par le REPFO et l'AFMO, peu après les élections scolaires et municipales tenues cette année-là. Une évaluation du taux de participation des électeurs dans les communautés d'Ottawa comportant une forte proportion de nouveaux arrivants francophones révélait que de nombreux immigrants n'exerçaient pas leur droit de vote et ne participaient pas au processus électoral, même lorsque les candidats appartenaient à des MREF. Le projet est né de la conviction que le processus démocratique appelle tous les citoyens à exercer leurs droits fondamentaux aux élections scolaires, municipales, provinciales et fédérales. La compréhension et l'exercice de ces droits – en tant qu'électeurs ou que candidats – étaient jugés essentiels à l'intégration civique et politique des nouveaux arrivants.

L'évaluation initiale du REPFO, étayée par un sondage et des consultations communautaires, a révélé des problèmes communs parmi les communautés de MREF. Plus particulièrement, les membres des communautés avaient en commun un sentiment de confusion et un manque d'information au sujet du processus électoral. Bien des nouveaux arrivants ignoraient leurs droits, les enjeux et les programmes électoraux des candidats, ce qui s'expliquait en bonne partie par leur incapacité de lire les renseignements sur les campagnes distribués à la population. De plus, les membres des MREF qui votaient rendaient souvent leur bulletin de vote invalide en signifiant incorrectement leur préférence.

S'appuyant sur le sondage et les consultations, le REPFO et l'AFMO ont concocté une série de séances d'information et de sensibilisation à l'intention des MREF. Les séances avaient aussi pour but de trouver des participants qui souhaiteraient devenir candidats aux élections de 2006. Ces participants ont été inscrits à un programme structuré de formation des candidats d'une durée de 30 heures, conçu et exécuté par le REPFO en consultation avec des spécialistes du domaine. Les séances de 30 heures se divisaient en 3 plages de 10 heures concernant : le gouvernement local et le rôle des élus; le leadership; et la stratégie et les campagnes électorales. Les participants ont reçu des manuels, et les finissants ont été invités à une séance d'appoint six mois après la fin de leur formation initiale.

Le REPFO et l'AFMO ont couvert les coûts financiers et administratifs de la première étape du projet (de 2003 à 2008) en puisant dans leurs budgets de base. Les contributions des partenaires et des bénévoles ont maintenu le projet en place jusqu'à l'obtention d'un financement sûr.

Résultats de l'étape 1

Aux 8 séances conçues pour informer et sensibiliser les membres de la communauté, 682 personnes ont participé. De ce nombre, 86 se sont inscrites au programme de formation des candidats.

Les résultats du projet pilote mené à Ottawa ont été officiellement évalués en 2007 par J.D. Gabikini et associés. Le rapport d'évaluation signale que le taux de participation aux élections est grimpé de 33 % à 54 % en 2006 à Ottawa, tandis que ceux enregistrés dans les régions à fortes concentrations de MREF

(les mêmes que celles analysées en 2003) ont bondi de 44 % à 79 %. On a aussi noté une hausse de 80 % en 2003 du nombre de bénévoles des MREF qui ont participé à des activités politiques. Fait particulièrement intéressant, en 2006, 10 membres de MREF se sont présentés comme candidats aux élections, bien qu'aucun n'ait été élu.

Autres répercussions positives :

- Hausse du nombre d'organismes ethnoculturels souhaitant participer au dénombrement des électeurs dans leurs communautés
- Accroissement du recrutement des bénévoles pour les activités communautaires
- Amélioration des programmes et des services
- Participation accrue aux activités du REPFO et de l'AFMO
- Intérêt d'autres villes (Toronto) à proposer des séances de formation similaires
- Hausse marquée du nombre de candidats aux élections
- Douze personnes ont manifesté un intérêt à se porter candidates aux prochaines élections

Étape 2 : Expansion du projet pilote

À la suite de l'évaluation positive du projet d'Ottawa, le REPFO et l'AFMO ont décidé de solliciter l'aide financière du Fonds Trillium et de l'initiative Élargir l'espace francophone du ministère de l'Éducation de l'Ontario, afin de proposer le programme à Sudbury, Toronto et London. La demande a été accueillie, et le financement approuvé pour 2009-2010. Pour la période de deux ans, la Fondation Trillium a fourni quelque 230 000 \$.

L'expérience et les résultats obtenus à l'étape 1 ont jeté les bases de l'expansion vers d'autres villes. Ce travail a été facilité par le fait que les ressources et la formation mises au point à Ottawa étaient génériques et transférables à d'autres centres. De plus, le REPFO et l'AFMO comptaient des associations membres et des partenariats dans les villes visées pour l'expansion, si bien que le soutien logistique et les appuis locaux étaient déjà en place.

En plus d'organiser des séances d'information et de sensibilisation dans les quatre villes, les responsables du projet ont travaillé à créer des ressources ayant une portée plus vaste, dont des séances de formation et de rayonnement pouvant être données dans d'autres communautés de l'Ontario. Le volet du rayonnement a bénéficié de l'élaboration d'un site Web, www.tondroit.ca, servant de dépôt pour les renseignements et les ressources générés par le projet au sujet de la gouvernance civique. Le dépôt a été conçu de façon à aider les résidents d'autres CFSM de l'Ontario souhaitant se présenter aux élections scolaires ou municipales.

Même si le financement a pris fin en 2010, le REPFO et ses partenaires ont maintenu l'initiative, quoiqu'à beaucoup plus petite échelle. Les activités se poursuivent à Toronto, et le REPFO d'Ottawa a activement participé aux élections municipales et scolaires de 2014, bien qu'aucun candidat venant d'une MREF n'ait été élu. Les activités à London et à Sudbury sont pratiquement au point mort.

Résultats de l'étape 2

Le Centre de leadership et d'évaluation (CLÉ) a évalué l'étape de l'expansion du projet en 2011, interrogeant les partenaires du projet, des représentants élus et des participants aux séances de formation et de sensibilisation du projet. Selon l'évaluation, le projet d'intégration et de participation francophone aux élections municipales et scolaires de 2010 a atteint ses objectifs et rehaussé la sensibilisation des membres des MREF aux enjeux des élections municipales. Le projet a aussi favorablement influencé les perceptions qu'ont les membres de ces communautés de leur aptitude à influencer les systèmes scolaire et municipal.

Si on se fie à l'évaluation, les membres des MREF d'Ottawa, Toronto, Sudbury et London ont affiché une meilleure connaissance de ce qui suit :

- possibilités et difficultés sur les scènes municipale et scolaire;
- rôle des commissaires scolaires et des conseillers municipaux;
- rôle des divers ordres de gouvernement au Canada;
- options et moyens pour intervenir dans les décisions administratives et politiques;
- processus électoral des municipalités et des conseils scolaires;
- préparation et déroulement d'une campagne électorale.

Les évaluateurs ont attribué la réussite du projet à ce qui suit :

- documents de référence et formation pertinents et opportuns;
- vaste couverture géographique et recrutement de nombreux participants;
- soutien des personnes déjà formées et clarté des conseils et de l'aide continus;
- solides communications visant à maintenir l'intérêt des représentants élus et des administrateurs de programme, et à accroître leur participation;
- disponibilité de renseignements à jour dans un format accessible.

Potentiel de transférabilité

Ce projet a été retenu comme étant une pratique prometteuse et innovatrice en raison de l'accent unique qu'il place sur l'inclusion civique et politique. Des observations générales sur la transférabilité peuvent être formulées :

- Le programme s'est étendu avec succès au-delà d'Ottawa dans des villes de grande et petite tailles, ce qui confirme la possibilité d'en transférer la conception et d'en adapter l'échelle.
- Dans le but de proposer le programme d'engagement civique aux CFMS de tout l'Ontario, un cadre conceptuel et des modèles ont été mis au point et à l'essai en vue d'enseigner le fonctionnement des différentes structures de gouvernance, les pratiques électorales et la participation aux élections.
- La taille des communautés ne semble pas un obstacle à la participation des MREF. La petite taille des CFMS y a facilité la participation des MREF à la vie politique (municipalités et conseils scolaires locaux). On a clairement constaté une hausse de la participation des nouveaux arrivants aux conseils d'administration et aux effectifs des organismes francophones.

- Les « technologies » de formation et d'information appliquées au projet pour l'enseignement – y compris la mobilisation des organismes locaux, les services itinérants et la formation à distance – nécessitent un soutien local et logistique. Dans l'étude de cas, ce soutien provenait du REPFO et de l'AFMO, par l'entremise de leurs associations membres et partenariats.
- Faute de soutien financier permanent pour le projet, la reproduction dépendrait de la capacité des organismes hôtes de mobiliser et de coordonner les ressources bénévoles. La crédibilité auprès des établissements d'enseignement francophones locaux serait également cruciale, tout comme l'appui des municipalités.

Personnes interviewées :

- Farhan Hassen, directeur général, REPFO Ottawa
- Jacqueline Noiseux, directrice générale, AFMO, Ottawa

Documents à l'appui

- Regroupement ethnoculturel des parents francophones de l'Ontario www.repfo.ca
- Association française des municipalités de l'Ontario www.afmo.on.ca
- www.tondroit.ca
- Fondation Trillium de l'Ontario www.otf.ca
- Centre de leadership et d'évaluation www.leCLE.com
- Rapport d'évaluation de J.D. Gabikini et associés, novembre 2007
- Rapport d'évaluation du CLÉ, juin 2011

Thème 3 : Prestation de services d'établissement en français aux nouveaux arrivants francophones

Immigration francophone Nouvelle-Écosse (IFNE) Services pré-départ

Organisme hôte : Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse (FANE) – Immigration francophone Nouvelle-Écosse

Survol du projet

En 2003, la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse (FANE) a signé le plan stratégique national visant à augmenter l'immigration dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire au Canada. En 2006, Citoyenneté et Immigration Canada, l'Office de l'immigration de la Nouvelle-Écosse et la FANE ont signé une entente tripartite donnant naissance au centre Immigration francophone Nouvelle-Écosse (IFNE). IFNE est le principal fournisseur de services d'accueil, d'établissement et d'intégration aux immigrants francophones de la Nouvelle-Écosse. À titre de service d'aiguillage et de responsable du RIF, IFNE s'associe à des établissements tels que l'Université Ste-Anne, qui compte un campus à Halifax et dans la région de Baie Ste-Marie, où des immigrants francophones se sont établis.

Même si la panoplie des services qu'IFNE propose aux nouveaux arrivants se compare à celle offerte à d'autres communautés de langue officielle en situation minoritaire au Canada, une méthode de prestation particulière fait l'objet de la présente étude de cas : IFNE est le seul organisme à proposer des services pré-départ aux immigrants francophones se dirigeant vers la Nouvelle-Écosse.

Les services pré-départ suscitent de plus en plus l'intérêt des gouvernements et des ONG du secteur de l'établissement. Les données donnent à penser que l'intervention précoce améliore fortement les perspectives initiales d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants, mais le choix des services à offrir, la façon de les offrir et la manière de les intégrer à l'aide offerte au Canada sont loin d'être arrêtés; aussi les gouvernements et les ONG s'intéressent-ils vivement aux expériences et aux résultats tirés des différents services pré-départ, dont ceux proposés aux minorités francophones.

En Nouvelle-Écosse, les services pré-départ sont annoncés en ligne par l'entremise du programme Vie Nouvelle-Écosse, lequel figure dans le site Web de l'Office de l'immigration. Les services sont offerts dans les deux langues officielles. Pour être admissible au programme, il faut résider à l'extérieur de la province et satisfaire à un des critères suivants : avoir été approuvé au titre du programme des candidats de la province; être à l'extérieur du Canada et attendre le règlement de sa demande de résidence permanente; ou détenir un visa de résident permanent et se préparer à partir pour le Canada.

En 2012, l'Office de l'immigration a retenu les services de la FANE-IFNE afin que celle-ci procure une aide pré-départ aux francophones admissibles qui s'inscrivent à des services en ligne. Les services pré-départ proposés par IFNE aident les nouveaux arrivants à se préparer aux exigences auxquelles ils devront faire face dans les domaines de l'emploi, de la santé, de la recherche d'emploi et de la formation liée à l'emploi, et les informent des fournisseurs de services et organismes culturels francophones qui peuvent les aider. Les échanges avec les nouveaux arrivants éventuels aident aussi IFNE et les organismes locaux à prévoir les besoins particuliers des familles d'immigrants, notamment en logement et en scolarisation des enfants.

Pour recevoir des services pré-départ, les éventuels nouveaux arrivants admissibles sont dirigés vers IFNE, qui organise des séances interactives avec ses conseillers. Dans les pays d'origine dotés de services téléphoniques et Internet bien développés, les communications se font à l'aide de Skype et d'autres services de voix sur IP. Le recours aux nouvelles technologies de l'information et des communications gagne rapidement du terrain dans le monde entier, ce qui simplifie et rend plus efficaces les communications entre personnes, jugées essentielles à l'établissement d'un lien avec les nouveaux arrivants et à leur intégration dans les CFSM. L'employé d'IFNE interrogé pour l'étude de cas voyait d'un œil favorable l'intérêt porté aux services pré-départ : quoique le nombre demeure restreint, au cours de chacune des deux dernières années, plus de 60 familles avaient communiqué avec l'organisme.

IFNE reçoit le financement de base de ses services d'établissement grâce à deux ententes de contribution, une avec Citoyenneté et Immigration Canada, et l'autre avec l'Office de l'immigration de la Nouvelle-Écosse. L'entente de contribution fédérale est pluriannuelle, soit de 2013 à 2016, et permet l'embauche de deux employés et l'exploitation d'un petit comptoir public. La technologie (ordinateurs, téléphones et logiciels pour les services pré-départ) est financée à partir du budget d'équipement ordinaire du centre, avec l'appui du gouvernement provincial et de CIC. Aucun autre équipement spécialisé n'est requis.

Résultats

Même si IFNE soutient qu'il y a eu des retombées positives, les services pré-départ sont relativement nouveaux et n'ont pas été officiellement évalués; les seules données probantes qui existent sont les commentaires positifs des clients en réponse à des sondages sur les résultats, des évaluations du service à la clientèle, et une rétroaction favorable d'autres fournisseurs de services. Aucun rapport sommaire sur ces observations et résultats de sondage n'était disponible, mais selon IFNE, les taux de satisfaction sont élevés. La rétroaction inter-organismes a été obtenue lors de tables rondes organisées par la FANE. D'autres commentaires ont été sollicités auprès de personnes et d'organismes au cours de consultations communautaires tenues en novembre, pendant la « semaine de l'immigration francophone », mais les résultats n'étaient pas accessibles au moment de la rédaction du présent document.

IFNE croit que, à leur arrivée, les immigrants ayant participé aux séances pré-départ sont mieux informés et préparés. Les autres organismes en ont profité, puisque les immigrants ont été en mesure de fournir divers documents et éléments de preuve exigés qui, souvent, occasionnent des problèmes

après l'arrivée. Les échanges avant le départ ont aussi permis à IFNE de dresser un profil plus juste et plus complet des nouveaux arrivants et de leurs familles, grâce auquel elle a pu mieux informer d'autres fournisseurs de services (en matière de logement, de santé, d'éducation et d'emploi) au sujet de la nature des besoins à satisfaire et du moment où il faudrait les satisfaire. On croit par ailleurs qu'en plus d'être mieux informés, les nouveaux arrivants qui ont reçu des services avant leur arrivée ont été moins intimidés par le processus d'entrée et ont eu le sentiment d'avoir été respectés et accueillis de manière professionnelle.

Plusieurs caractéristiques du programme étaient jugées essentielles à la réussite du service pré-départ :

- l'aspect personnel du service, puisqu'il ne s'agit pas d'un site Web bondé de détails, mais d'une voix au bout du fil;
- l'accueil par une personne qui remercie le nouvel arrivant de sa décision d'immigrer en Nouvelle-Écosse;
- la conduite des échanges dans la langue que maîtrise le nouvel arrivant éventuel;
- la présentation d'un résumé correctement adapté des services offerts afin d'aider le nouvel arrivant et les membres de sa famille qui l'accompagnent;
- l'offre aux immigrants éventuels d'une possibilité de poser des questions et d'obtenir des réponses;
- l'obtention, pour le personnel de IFNE, d'une idée précise des besoins des familles, ce qui lui permet d'amorcer un plan d'établissement et de préciser les aspects que devrait aborder l'orientation initiale.

Selon IFNE, l'échange de renseignements avant le départ crée un lien et montre aux immigrants qu'ils sont bel et bien les bienvenus. Cet échange est également précieux pour la communauté francophone, puisque les nouveaux arrivants reçoivent de l'information sur sa composition, sa diversité, son inclusivité et son histoire. En Acadie, le sentiment d'attachement et d'appartenance est puissant, et on estime qu'il est très important que les nouveaux arrivants soient au courant des difficultés historiques qu'a vécues la communauté hôte. On s'emploie aussi à créer de solides liens interculturels pour l'avenir.

Potentiel de transférabilité

La transférabilité du programme pré-départ aux CFMS de l'extérieur de la Nouvelle-Écosse dépend de plusieurs considérations clés. Tout d'abord, les fournisseurs de services d'établissement désignés doivent disposer des ressources humaines et techniques nécessaires pour ajouter les services pré-départ à leur gamme de services d'aide à l'établissement. Cela ne devrait pas être un obstacle majeur, puisque la plupart des provinces et des territoires ont vu le développement d'une capacité de prestation de services d'établissement réservés aux immigrants francophones. IFNE a été en mesure d'offrir des services pré-départ en ne comptant que sur un appui modeste des deux ordres de gouvernement; puisque les nouveaux arrivants sont peu nombreux, l'organisme a pu ajouter l'aide avant le départ à ses services sans avoir à obtenir des ressources de base supplémentaires ni à surcharger ses autres programmes.

À IFNE, les exigences techniques sont également modestes. Tous les fournisseurs de services d'établissement ont les capacités techniques leur permettant de communiquer par Internet et Skype (ou des applications similaires) avec les clients vivant à l'étranger.

D'autres facteurs soulevés par IFNE au sujet de la transférabilité de la pratique concernent l'importance de compter un personnel bien formé, très doué pour les communications, l'écoute active, la patience et l'empathie. En ce qui concerne les qualités de l'organisme, IFNE a souligné le besoin de souplesse et de coordination en ce qui a trait au déroulement du travail, ainsi qu'une ouverture aux commentaires et à la collaboration avec les partenaires du domaine de l'établissement. Ce dernier point est crucial, puisque l'utilité de l'échange de renseignements avec les nouveaux arrivants tient beaucoup à la facilitation des interactions en aval avec les autres fournisseurs de services d'établissement.

Le dernier élément qui influence la transférabilité concerne l'utilité des liens avec le Réseau en immigration francophone (RIF). En Nouvelle-Écosse, les deux entités – le RIF et IFNE – entretiennent des rapports étroits, puisque le coordonnateur des services d'IFNE coordonne aussi le RIF. Le RIF est un réseau principalement constitué d'organismes francophones qui jouent un rôle majeur dans l'établissement des immigrants francophones. Il regroupe habituellement des organismes voués à l'emploi, au développement économique, à l'agrément professionnel, à la santé, à l'éducation et à la formation linguistique. Ces liens sont précieux. Dans le cas de la Nouvelle-Écosse, la relation avec l'Université Ste-Anne fournit une expertise, favorise le recrutement et contribue à nouer des rapports avec d'autres secteurs. Les organismes souhaitant reproduire le programme pré-départ de la Nouvelle-Écosse auraient avantage à s'associer à des RIF provinciaux ou régionaux.

Les avantages de s'associer aux RIF s'étendent aux questions opérationnelles. Le partage d'un même coordonnateur par le RIF et IFNE facilite les communications entre les organismes et améliore la planification et la coordination des services après l'arrivée. Il permet aussi à IFNE d'obtenir plus facilement des commentaires sur ses services pré-départ. Encore une fois, la transférabilité bénéficierait d'ententes similaires dans d'autres endroits.

Personne interviewée

Emmanuel Nahimana, gestionnaire, Immigration francophone Nouvelle-Écosse, Halifax (Nouvelle-Écosse)

Documents à l'appui

- Rapport d'activités 2013-2014 d'Immigration francophone Nouvelle-Écosse
- Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse www.acadiene.ca
- Fédération des communautés francophones et acadienne www.fcfa.ca

Annexe 1 : Questionnaire initial envoyé aux organismes (en français et en anglais)

Questionnaire sur les pratiques exemplaires en matière d'accueil, d'intégration et d'inclusion des nouveaux arrivants dans les communautés francophones en situation minoritaire

1. Catégorie dans laquelle se situe la pratique :

- Pratiques pour établir des relations avec les employeurs afin d'encourager l'embauche et le maintien des immigrants, des étudiants étrangers et des travailleurs étrangers temporaires francophones
- Pratiques favorisant l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements francophones (dont les écoles), et prestation de services innovateurs favorisant cette intégration
- Prestation de services d'établissement en français pour les immigrants, étudiants étrangers et travailleurs étrangers temporaires francophones dans les communautés isolées et du Nord

2. Titre du programme, du service ou de la pratique :

3. Nom de l'organisme mettant en œuvre cette pratique :

4. Site Web de l'organisme hôte et liens Internet menant à la pratique (si disponibles) :

5. Source(s) de financement (gouvernement [fédéral/provincial, ministère, programme] ou autre) du programme, du service ou de la pratique :

6. Endroit (où la pratique se déroule/est offerte) :

7. La pratique existe depuis combien de temps environ? _____ ans

8. À votre avis, quelles raisons font de cette initiative une pratique prometteuse ou exemplaire?

9. La pratique possède-t-elle les caractéristiques suivantes?

	Oui	Non
a. Jugée particulièrement efficace (en raison de son incidence positive et de ses bons résultats)		
b. Jugée particulièrement efficiente (c.-à-d. utilise moins de ressources pour obtenir le même résultat)		

c. Jugée particulièrement innovatrice et avant-gardiste		
d. Différences définissables par rapport aux autres pratiques		
e. Caractéristiques uniques et originales qui contribueraient à son succès (y compris les accords de partenariat uniques)		
f. Preuves solides de résultats fructueux		
g. Pratique jugée particulièrement utile par les clients		
h. Reproduite à plusieurs endroits		
i. Gérée en fonction d'indicateurs de rendement		

10. La pratique a-t-elle déjà été évaluée ou étudiée?

- Oui
 Non

Si oui, par des tiers? _____

Si oui, par la clientèle cible? _____

Si oui, veuillez préciser où se trouvent les évaluations (ou fournir des copies ou des liens qui y mènent).

11. Votre nom : _____

12. Vos coordonnées pour un éventuel suivi (par courriel ou téléphone) : _____

c. Considered to be especially innovative and forward thinking		
d. Differs in definable ways from other similar practices		
e. Has unique, novel features that are thought to contribute to its success (including unique partnering agreements)		
f. Strong evidence of successful outcomes		
g. Clients consider the practice to be especially useful		
h. Has been replicated in multiple locations		
i. Practice is managed based on measures of performance		

10. Have there been any previous assessments or reviews of the practice?

- Yes
- No

If yes, by third parties? _____

If yes, details as to where the assessments are available (or copies or links to the assessments)

11. Your name: _____

12. Your contact information for possible follow-up (email, phone): _____

Annexe 2 : Guide d'entrevue (en français et en anglais)

Pratiques francophones innovatrices et prometteuses

Nom de l'organisme

Titre du programme/du projet/de l'initiative

Domaine de la pratique :

- (i) Pratiques pour établir des relations avec les employeurs afin d'encourager l'embauche et le maintien d'immigrants, d'étudiants étrangers et de travailleurs étrangers temporaires francophones;
- (ii) Pratiques favorisant l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements francophones (dont les écoles) et la prestation de services innovateurs favorisant cette intégration;
- (iii) Prestation de services d'établissement en français pour les immigrants, étudiants étrangers et travailleurs étrangers temporaires francophones dans les communautés isolées et nordiques.

Renseignements sur la personne interrogée :

- o Nom
- o Poste au sein de l'organisme
- o Date d'embauche à ce poste (MM/AAAA)
- o Date d'embauche dans l'organisme (MM/AAAA)
- o Coordonnées (adresse postale, adresse électronique et numéro de téléphone)

Renseignements et documents que nous aimerions obtenir avant l'entretien en personne :

- o Lien vers le site qui décrit la pratique
- o Brochure/documentation décrivant la pratique
- o Rapports (y compris les rapports politiques, opérationnels et d'activités qui décrivent comment la pratique est structurée, comment elle est administrée et le nombre de clients)
- o Autres supports qui décrivent la pratique et ses objectifs
- o Évaluations qui ont été faites de la pratique
- o Toute évaluation ou donnée décrivant les rendements et les résultats de la pratique

Sujet et objectifs des entrevues	Questions et sondes
① Contexte et objectifs de la pratique/du programme	
Présentation : Description générale de la pratique, de ses objectifs, de ses clients et de son contexte (pourquoi elle a été instaurée)	<p>Obtenir une description générale de la pratique et de ses principales caractéristiques</p> <p>Est-ce que la pratique représente une nouvelle façon de faire les choses ou est-elle le résultat de l'amélioration/du perfectionnement de méthodes existantes?</p> <p>Quels sont les principaux objectifs de la pratique? Y a-t-il des objectifs secondaires?</p> <p>Est-ce que les objectifs ou les méthodes de la pratique ont changé avec le temps?</p> <p>Qui sont les clients ou bénéficiaires ciblés par la pratique?</p> <p>Pourquoi a-t-elle été mise en place... était-ce pour répondre à une question ou à un problème particulier?</p> <p>Est-ce que les conditions propices à la pratique ont changé avec le temps?</p> <p>Est-ce que d'autres organismes empruntent la pratique et, si oui, comment?</p>
Mécanique du programme/de la pratique : Pour comprendre son fonctionnement	<p>Obtenir une description détaillée de la façon dont la pratique fonctionne.</p> <p>Y a-t-il d'autres groupes qui utilisent cette même pratique?</p> <p>Quels sont le niveau et la nature de la participation du personnel à la pratique?</p> <p>De quelles autres « ressources » la pratique dépend-elle ou a-t-elle besoin?</p> <p>Le cas échéant, comment la pratique s'inscrit-elle dans d'autres programmes? A-t-elle une incidence sur la façon dont les programmes sont combinés pour travailler ensemble?</p>
Résultats : Description des résultats découlant de la pratique	<p>Quels résultats sont escomptés?</p> <p>Y a-t-il aussi eu des résultats inattendus?</p> <p>Sur quelle période les résultats ont-ils été obtenus?</p>

	<p>Comment les résultats sont-ils liés aux priorités de CIC, des provinces ou d'autres bailleurs de fonds?</p>
<p>Coûts : Pour comprendre les coûts associés à la pratique</p>	<p>Quels sont les coûts de démarrage et les coûts permanents de la pratique (coût financier et en nature)? Pour quel volume de clients?</p> <p>Qui finance la pratique?</p> <p>Est-elle financée par contrat, au moyen d'une subvention ou d'un accord de contribution, ou par la vente de services?</p> <p>Est-ce que les coûts ou les modalités de financement ont changé depuis la création du programme?</p>
<p>🕒 Comment le programme se distingue-t-il d'autres programmes similaires?</p>	
<p>Contributions : Pour comprendre ce qui fait que la pratique est différente d'autres pratiques similaires</p>	<p>Est-ce que des pratiques similaires existent (dans d'autres secteurs de politique, pour une clientèle différente ou en d'autres lieux)? Demander des exemples.</p> <p>Comment la pratique diffère-t-elle sur le plan opérationnel d'autres pratiques similaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que la pratique implique ou use de nouvelles méthodes, ou est-ce que les méthodes existantes sont utilisées de nouvelles façons? Expliquer. • Est-ce que différentes méthodes d'enseignement ou pédagogiques sont utilisées? • Est-ce que le programme utilise la technologie différemment? • Est-ce que le programme est offert à de nouveaux endroits ou prend en charge une programmation plus souple? <p>Est-ce que la pratique requiert l'ajustement des ressources humaines (nombre et compétences)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le personnel nécessite une formation différente? • Est-ce que des compétences différentes sont requises? <p>Est-ce que la pratique exige différents types ou niveaux d'aide?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que la pratique nécessite plus ou moins de soutien de gestion? • Est-ce qu'elle utilise d'autres ressources de manière plus intensive? • Est-ce qu'elle repose davantage sur des ressources externes, dont d'autres organismes? <p>Est-ce que la pratique requiert de nouveaux arrangements avec d'autres organisations ou fournisseurs de services ou organismes traditionnels?</p>

	<p>Est-ce que la pratique requiert des arrangements financiers plus souples? Différentes relations avec les bailleurs de fonds?</p> <p>Est-ce que des techniques différentes de gestion ou d'évaluation sont utilisées?</p>
Résultats	<p>Comment les résultats de la pratique diffèrent-ils de ceux des autres pratiques?</p> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi les résultats vis-à-vis des clients sont-ils différents? • Est-ce que les résultats d'autres pratiques ont été touchés? • Est-ce que les interactions ou les relations avec les bailleurs de fonds ont changé? • Est-ce que les relations avec des partenaires et autres parties prenantes ont été touchées?
③ Quelles sont les caractéristiques et facteurs qui contribuent à la réussite et au caractère innovant du programme?	
Perceptions globales	<p>Pourquoi les gens considèrent-ils cette pratique comme une « pratique exemplaire »?</p> <p>Quelles sont les trois caractéristiques les plus importantes qui font de cette pratique un succès?</p>
Facteurs internes : Cerner les endogènes qui contribuent à la réussite de la pratique	<p>Quelles caractéristiques contrôlées par l'organisme favorisent la plus grande efficacité et l'évaluation positive de la pratique? Poser des questions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les différences concernant la gestion du personnel et la formation • les différences en matière de leadership • les différences de quantité ou de type de ressources utilisées • les différences de la technologie utilisée • les différences dans la structure ou la mise en œuvre • les différences dans les temps de livraison • les modalités de financement différentes • les ententes de partenariat différentes • autre?
Facteurs externes : Cerner les exogènes qui contribuent à la réussite de la pratique	<p>Quelles caractéristiques de l'environnement externe contribuent à une plus grande efficacité et à une évaluation positive de la pratique? Poser des questions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les clients visés par la pratique • les facteurs économiques dominants • l'approche de gestion du gouvernement concerné, y compris les différentes modalités de financement • le travail et les comportements des partenaires • l'utilisation du capital social (réseaux) • les mentalités publiques • autre?
④ Témoignages sur le succès de la pratique (les résultats)	
Preuve objective à l'appui des allégations	<p>Quels éléments corroborent l'affirmation selon laquelle la pratique est une pratique prometteuse et innovatrice qui atteint ses buts et ses principaux</p>

d'excellence et d'innovation	<p>objectifs? (Préciser)</p> <p>Est-ce qu'il y a une preuve que la pratique atteint les objectifs supplémentaires ou secondaires?</p>
Évaluation, recherche ou étude analytique	<p>Y a-t-il eu des évaluations ou d'autres études analytiques du programme?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la fiabilité de ces études? (obtenir une copie) • Qui a mené ces études? <p>Que révèlent les études sur l'incidence sur les clients (succès et rapidité)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que l'organisme a réalisé des analyses à l'appui de ses demandes de financement? (obtenir une copie)
Rapports financiers	<p>Est-ce que l'organisme ou le bailleur de fonds a effectué une évaluation financière ou une vérification du programme?</p> <p>Est-ce que les analyses financières démontrent que la pratique est réputée innovatrice? (obtenir une copie)</p> <p>Y a-t-il des preuves que la pratique coûte moins cher?</p>
Perception des clients	<p>Quels types de preuves sont fournies par les clients?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les évaluations de la clientèle ont-elles été obtenues - sondages, groupes de discussion, de façon anecdotique, ou par d'autres méthodes? • Quelles sont les caractéristiques ayant contribué au succès de la pratique citée par les clients? • Y a-t-il des preuves de l'augmentation de la participation des clients? • Est-ce que la pratique a élargi la gamme et la nature des clients servis?
Organismes ou fournisseurs de services et perception des conseillers	<p>Est-ce que l'organisme (et son personnel) est unanimement en faveur du programme?</p> <p>Quelles caractéristiques contribuant au succès du programme le personnel a-t-il citées?</p>
Perceptions et mesures des bailleurs de fonds	<p>Comment les bailleurs de fonds se sentent-ils face à la pratique : sont-ils prêts à accroître leur soutien financier?</p> <p>Est-ce que les bailleurs de fonds ont demandé des changements à l'échelle ou à la structure de la pratique?</p>
Perceptions et mesures des intervenants	<p>Que disent les partenaires de la pratique?</p> <p>Est-ce que d'autres organismes ou partenaires ont adopté des pratiques similaires?</p>
⑤Caractère transférable de la pratique	
Transfert géographique et évolutivité	<p>Pensez-vous que la pratique pourrait fonctionner ailleurs, dans des communautés de taille différente ou à une distance différente des grands centres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • À quel point sa mise en œuvre serait-elle difficile? • Pourrait-elle fonctionner dans le Nord... dans des régions éloignées ou rurales?

	<ul style="list-style-type: none"> • La pratique pourrait-elle être proposée par des organismes traditionnels (« grand public »)? • Est-ce que la pratique dépend de l'accès à d'autres organismes ou établissements? Si oui, quel genre? • Y a-t-il un seuil minimal de clients en dessous duquel la pratique ne fonctionnerait pas bien? <p>Est-ce que certaines caractéristiques de la pratique pourraient être utilisées pour améliorer d'autres pratiques dotées d'objectifs ou de structures similaires?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle en serait l'efficacité? Seraient-elles difficiles à intégrer? <p>Est-ce que la pratique pourrait être utilisée pour une variété de groupes de clients?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des groupes pour qui la pratique ne fonctionnerait pas bien (par exemple à cause de la méconnaissance de la langue)? <p>Comment pourrait-on facilement former le personnel pour offrir la pratique?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lui faudrait-il des compétences spécialisées dans le domaine de l'immigration, une expérience ou des compétences linguistiques? <p>Est-ce que la pratique pourrait être transmise par apprentissage à distance ou à l'aide d'autres technologies de communication et d'information?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les formateurs sont-ils facilement disponibles? Qu'en est-il du matériel de formation des formateurs? • La pratique pourrait-elle être transmise en utilisant des services itinérants qui font appel à la technologie de communication? <p>Y a-t-il des circonstances ou caractéristiques uniques qui limiteraient la transférabilité de la pratique?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que la pratique dépend de programmes provinciaux ou municipaux uniques ou de modalités de financement particulières? • Est-ce que la pratique requiert une base particulière de recherche spécialisée ou d'information sur les clients? • Est-ce que la pratique dépend d'ententes de partenariat particulières, d'autres relations institutionnelles ou de mesures de soutien?
--	--

	<p>Why was it put in place ... was it to respond to a particular issue or problem?</p> <p>Have the conditions that led to the practice changed over time?</p> <p>Are other agencies involved in delivering the practice and, if so, how?</p>
<p>Program “mechanics”: To understand how the practice functions mechanically</p>	<p>Obtain a detailed description of how the practice functions</p> <p>Are any other groups using this same practice?</p> <p>What is the level and nature of staff involvement in the practice?</p> <p>What other ‘resources’ does the practice require or rely on?</p> <p>How does the practice fit in with other programs?</p> <p>Does it have any impact on the way programs are combined to work together?</p>
<p>Outcomes: To describe the outcomes that are achieved by the practice</p>	<p>What are the intended practice outcomes?</p> <p>Are there also unintended outcomes?</p> <p>Over what time period are outcomes achieved?</p> <p>How do the outcomes relate to CIC’s priorities, or to provincial or other funder priorities?</p>
<p>Costs: To understand the costs associated with the practice</p>	<p>What are the start-up and ongoing costs of the practice (cash and in-kind)? For what client volume?</p> <p>Who funds the practice?</p> <p>Is it funded by contract, grant, contribution agreement or sale of services?</p> <p>Have costs or financing arrangements changed since the program’s inception?</p>
<p>② How Does the Program Differ from Other Similar Programs</p>	
<p>Inputs: To understand what makes the practice different from other similar practices</p>	<p>Do similar practices exist (in other policy areas, for different clients, in other places)? Obtain examples.</p> <p>How does the practice differ operationally from other similar practices?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Does the practice involve new methods or does it use existing methods in new ways? Explain.

	<ul style="list-style-type: none"> • Are different teaching/instructional methods used? • Does the program use technology differently? • Is the program delivered at new locations or does it support more flexible scheduling? <p>Does the practice require different numbers or types of staff?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do staff require different training? • Are different skills required? <p>Does the practice require different types or amounts of support?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Does the practice require more or less management support? • Does it draw on other resources more intensively? • Does it rely more heavily on outside resources, including help from other agencies? <p>Does the practice require new arrangements with other SPOs or mainstream agencies?</p> <p>Does the practice require more flexible financial arrangements? Different relations with funders?</p> <p>Are different monitoring or management techniques employed?</p>
Outputs	<p>How do the outputs of the practice differ from those of other practices?</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do client outputs differ? • Have the outputs from other practices been affected? • Have interactions or relations with funders changed? • Have partner and stakeholder relations been affected?
③ What Features and Factors Contribute to the Program’s Success and Innovation	
Overall perceptions	<p>Why do people regard the practice as a ‘best practice’?</p> <p>What are the three most important features that makes the practice so successful?</p>
Internal factors: To identify endogenous that contribute to the success of the practice	<p>What features or assets - under agency control - account for the greater effectiveness and positive assessment of the practice? Probe for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Differences in staff, management and training • Differences in leadership • Differences in amount or type of resources used • Differences in technology • Differences in structure or implementation • Differences in time of delivery • Different funding arrangements

	<ul style="list-style-type: none"> • Different partnering arrangements • Anything else
External factors: To identify exogenous that contribute to the success of the practice	<p>What features - in the external environment - contribute to the greater effectiveness and positive assessment of the practice? Probe for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Particular clients targeted by the practice • Prevailing economic factors • Particular government management approach, including different funding arrangements • Particular partner behavior • Use made of social capital (networks) • Prevailing public attitudes • Anything else
④ Evidence Pertaining to the Success of the Practice (results)	
Objective evidence supporting claims of excellence and innovation	<p>What evidence backs up the claim that the practice is an innovative promising practice and that it meets its primary goals and objectives? (Need specificity)</p> <p>Is there evidence that the practice achieves additional or secondary objectives?</p>
Evaluation, analytic or research studies	<p>Have there been any evaluations or other analytic studies of the program?</p> <ul style="list-style-type: none"> • How reliable are these studies? (obtain a copy) • Who conducted the studies? • What do the studies reveal about client outcomes (success, speed)? • Has the agency conducted analyses to support its funding applications? (obtain a copy)
Financial reports	<p>Has the agency or funder conducted a financial assessment or audit of the program?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do the financial analyses back up claims that the practice is innovative? (obtain a copy) • Is there evidence that the practice costs less?
Client perceptions	<p>What types of evidence are available from clients?</p> <ul style="list-style-type: none"> • How have client views been obtained – surveys, focus groups, anecdotally, other methods? • What successful features do clients cite? • Is there evidence of increased client uptake? • Has the practice expanded the range and nature of clients that are served?
SPO and counselor perceptions	<p>Is the agency (and are staff) unanimously in favour of the program?</p> <p>What are the successful features that staff cite?</p>
Funder perceptions and actions	<p>How do funders feel about the practice: Have they been receptive to increasing financial support?</p> <p>Have funders sought changes in the scale or structure of the practice?</p>

Partner or stakeholder actions and perceptions	<p>What have partners said about the practice?</p> <p>Have other agencies or partners implemented similar practices?</p>
⑤ Transferability	
Geographic and scalability	<p>Do you think the practice could be made to work in other locations or communities of different size or different proximity to metropolitan centres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • How difficult would this be? • Could it operate in Northern, rural and remote settings? • Could the practice be delivered by mainstream organizations? • Does the practice depend on access to other organizations or institutions? What kind? • Is there a minimum client threshold below which the practice would not work well? <p>Could some of the features of the practice be used to improve other practices with similar objectives or structures?</p> <ul style="list-style-type: none"> • How effective would this be? How difficult? <p>Could the practice be used for a variety of client groups?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are there groups for which the practice would not work well? (e.g. language challenged) <p>How easily could staff be trained to deliver the practice?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Would they need specialized immigration knowledge, experience, or language skills? <p>Could the practice be delivered through distance learning or other communication and information technologies?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Are trainers readily available? What about training material for trainers? • Could the practice be delivered using itinerant services supported by communications technology? <p>Are there unique features or circumstances that would limit the transferability of the practice?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Does the practice depend on unique provincial or municipal programs or funding arrangements? • Does the practice require a unique or specialized research base or client information profiles? • Does the practice depend on special partnering arrangements or other institutional relationships or supports?

Annexe 3 : Comité consultatif sur les pratiques francophones prometteuses

Comité consultatif sur les pratiques francophones prometteuses

Voici la composition du comité :

- Roukya Abdi-Aden, Réseau de développement économique et d'employabilité (RDEE)
- Marjie Brown, Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA)
- Meyer Burstein, partenariat Voies vers la prospérité (VVP)
- Cedric de Chardon, Citoyenneté et Immigration Canada (absent)
- Gerry Clement, VVP
- Sheila Petty, VVP, Université de Regina

Considérations clés afin d'orienter la sélection des pratiques prometteuses

1. Mesure dans laquelle nous croyons que la pratique cible des enjeux importants (dans le domaine thématique retenu) de l'intégration ou de l'accueil des francophones dans les CFMS
2. Mesure dans laquelle nous croyons que la pratique est réellement innovatrice
3. Mesure dans laquelle nous croyons que la pratique sera transférable (vers d'autres régions, des villes de taille différente, des organismes de taille différente, des secteurs d'intervention différents)
4. Intérêt que la pratique est susceptible de susciter chez d'autres organismes
5. Présence, selon nous, de bons éléments de preuve sur lesquels fonder notre évaluation

Annexe 4 : Tableau récapitulatif des études de cas

1. Titre	La Bonne Affaire
2. Organisme hôte	RDEE, Toronto (Ontario)
3. Catégorie thématique	Pratiques favorisant l'embauche et le maintien des nouveaux arrivants francophones
4. Objectif clé du projet	Le projet informe, forme et prépare les nouveaux arrivants francophones au marché ontarien du travail, de sorte qu'ils puissent satisfaire aux attentes des employeurs. La Bonne Affaire repère aussi les éventuels nouveaux arrivants entrepreneurs qui ont besoin d'aide pour dresser un plan d'affaires, et ainsi lancer leur entreprise et la maintenir en activité.
5. Principales activités	Séances d'information, mentorat individuel, encadrement et ateliers
6. Années d'existence	4
7. Principale source de financement	CIC, Fondation Trillium et FedNord
8. Facteur d'excellence	L'appui de spécialistes des ressources humaines étant eux-mêmes des immigrants est, selon les responsables, l'innovation qui donne son impulsion au programme.

1. Titre	Programme de mentorat
2. Organisme hôte	Accès@Emploi, Edmonton (Alberta)
3. Catégorie thématique	Pratiques favorisant l'embauche et le maintien des nouveaux arrivants francophones
4. Objectif clé du projet	Aider les nouveaux professionnels immigrants francophones à intégrer le marché régional du travail dans leur domaine d'expérience.
5. Principales activités	Offre, aux professionnels immigrants francophones nouvellement arrivés à Edmonton, un mentorat visant à faciliter leur entrée sur le marché canadien du travail dans leur domaine d'expertise.
6. Années d'existence	4
7. Principale source de financement	Ministère de l'Emploi et de l'Immigration de l'Alberta et gouvernement du Canada
8. Facteur d'excellence	Accès à des employés formés à la gestion des ressources humaines, engagement et dévouement du personnel, et accès à un réseau réceptif de mentorés éventuels. L'emplacement physique dans La Cité francophone contribue au succès et à l'excellence.

1. Titre	Trousse d'information en langue française
2. Organisme hôte	Élargir l'espace francophone, le CLÉ, Ottawa (Ontario)
3. Catégorie thématique	Pratiques favorisant l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements francophones
4. Objectif clé du projet	Fournir, en un seul recueil, tous les documents dont les nouveaux arrivants ont besoin sur les services d'éducation en français dans la région de l'Ontario (Est, Sud et Nord) où ils habitent.
5. Principales activités	Produire la Trousse en format papier et en ligne (électronique) en y présentant les renseignements dans les deux langues officielles, et la distribuer dans le site Web du CLÉ et à l'occasion d'activités.
6. Années d'existence	1
7. Principale source de financement	Ministère de l'Éducation de l'Ontario
8. Facteur d'excellence	Les documents contenus dans la Trousse sont uniques en raison de leur exhaustivité et de leur regroupement en un seul recueil. Les membres dévoués de l'équipe, le ministère de l'Éducation de la province, les partenaires et les communautés contribuent au succès et à l'excellence du projet.

1. Titre	Direction des services aux étudiantes et étudiants (DSE) – Bureau international
2. Organisme hôte	Université de Saint-Boniface (USB)
3. Catégorie thématique	Pratiques favorisant l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements francophones
4. Objectif clé du projet	Aider les étudiants étrangers à surmonter des difficultés personnelles, sociales, culturelles et universitaires qui accompagnent l'inscription initiale; encourager la participation aux activités universitaires et communautaires; collaborer avec les organismes locaux de la CFSM afin de favoriser les possibilités de résidence permanente des diplômés admissibles.
5. Principales activités	Prestation de services de soutien aux étudiants qui se concentrent sur les besoins spéciaux que soulèvent les services internationaux.
6. Années d'existence	L'USB recrute et accueille des étudiants étrangers depuis plus de 15 ans. Elle a mis sur pied le Bureau international il y a trois ans de cela.
7. Principale source de financement	L'USB tire des revenus de ses frais d'admission et autres et obtient du financement auprès du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Manitoba.
8. Facteur d'excellence	L'USB s'est associée au Bureau canadien de l'éducation internationale pour réaliser un sondage auprès de sa population d'étudiants étrangers.

1. Titre	Sensibilisation et éducation civiques des minorités raciales et ethnoculturelles francophones (MREF)
2. Organisme hôte	Regroupement ethnoculturel des parents francophones de l'Ontario (REPFO) et Association française des municipalités de l'Ontario (AFMO)
3. Catégorie thématique	Pratiques favorisant l'intégration des nouveaux arrivants dans les établissements francophones
4. Objectif clé du projet	Le projet est né de la conviction que le processus démocratique appelle tous les citoyens à exercer leurs droits fondamentaux aux élections scolaires, municipales, provinciales et fédérales. La compréhension et l'exercice de ces droits – en tant qu'électeurs ou que candidats – étaient jugés essentiels à l'intégration civique et politique des nouveaux arrivants. Le projet s'est déroulé en deux étapes : la première s'est échelonnée de 2003 à 2008 et la deuxième, de 2009 à 2010.
5. Principales activités	Le REPFO et l'AFMO ont conçu une série de séances d'information et de sensibilisation à l'intention des communautés de MREF. Les séances ont aussi servi à trouver des participants souhaitant se porter candidats aux élections municipales de 2006 et de 2010 à Ottawa.
6. Années d'existence	De 2003 à aujourd'hui.
7. Principale source de financement	L'étape 1 a été financée à l'interne. La Fondation Trillium a financé l'expansion du projet à quatre villes en 2009 et en 2010.
8. Facteur d'excellence	Le Centre de leadership et d'évaluation (CLÉ) a évalué l'étape de l'expansion du projet en 2011, en sondant les partenaires du projet, des représentants élus et des participants aux séances de formation et de sensibilisation du projet. L'évaluation a relevé de bons résultats.

1. Titre	Services pré-départ – Immigration francophone Nouvelle-Écosse
2. Organisme hôte	Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse (FANE) et Immigration francophone Nouvelle-Écosse (IFNE)
3. Catégorie thématique	Prestation de services en français aux nouveaux arrivants francophones
4. Objectif clé du projet	Les services pré-départ suscitent de plus en plus l'intérêt des gouvernements et des ONG du secteur de l'établissement. Les données donnent à penser que l'intervention précoce améliore fortement les perspectives initiales d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants.
5. Principales activités	Les services pré-départ proposés par IFNE aident les nouveaux arrivants à se préparer aux exigences auxquelles ils devront faire face dans les domaines de l'emploi, de la santé, de la recherche d'emploi et de la formation liée à l'emploi, et les informent des fournisseurs de services et organismes culturels francophones qui peuvent les aider.
6. Années d'existence	Depuis 2012
7. Principale source de financement	CIC et Office de l'immigration de la Nouvelle-Écosse
8. Facteur d'excellence	Même si IFNE soutient qu'il y a eu des retombées positives, les services pré-départ sont relativement nouveaux et n'ont pas été officiellement évalués.

