

Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada



# Rapport d'étude sur les capacités du secteur francophone de l'établissement en matière d'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)

L'IMMIGRATION  
FRANCOPHONE  
AU CANADA



par la

fcfa  
FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS  
FRANCOPHONES  
ET ACADIENNES



Immigration, Refugees  
and Citizenship Canada

Immigration, Réfugiés  
et Citoyenneté Canada

# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>Sommaire</b>	<b>4</b>
<b>1 Contexte de l'étude</b>	<b>6</b>
<b>2 Méthodologie</b>	<b>7</b>
2.1 Collecte des données	7
2.2 Catégories d'analyse	7
<b>3 Les résultats obtenus</b>	<b>9</b>
3.1 Les capacités actuelles	9
3.1.1 Le niveau de connaissance de l'ACS Plus par le personnel	9
3.1.2 Les politiques existantes	11
3.1.3 Les programmes et projets actuels en ÉDI et ACS Plus	12
3.2 Défis et lacunes observés	13
3.2.1 Manque de formation continue et d'outils de référence en ÉDI et ACS Plus	13
3.2.2 Insuffisances des dotations financières et manque d'expertise en ÉDI et AC Plus	15
<b>4 Opportunités et perspectives d'amélioration du secteur francophone de l'établissement en ACS Plus</b>	<b>15</b>
<b>Annexes</b>	<b>17</b>
Annexe 1 : Fiche de sélection des participant.e.s.	17
Annexe 2 : Guide d'entrevue	24

# Avant-propos

Cette étude a été réalisée par la FCFA en collaboration avec l'*Alberta Association of immigrant Serving Agencies (AAISA)* et les autres partenaires du *Projet d'amélioration de la capacité du secteur de l'établissement en matière d'Analyse comparative entre les sexes Plus*. Elle permettra au secteur francophone de l'établissement d'identifier ses besoins et d'explorer les perspectives de renforcement de ses capacités dans la pratique de l'Analyse comparative entre les sexes Plus.

La contribution des organismes d'établissement qui ont bien voulu mettre leur personnel à disposition pour la présente étude a été précieuse. Nous leur exprimons nos profondes gratitude. Nous remercions également les membres du personnel de ces organismes qui ont accepté répondre aux questions de notre équipe de recherche. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons les citer nommément.

Le leadership et le travail avant-gardiste de l'Alliance des femmes de la francophonie canadienne (AFFC) dans la promotion de l'ACS Plus dans les organismes communautaires francophones et acadiens nous inspirent continuellement, aussi bien dans nos pratiques que dans nos politiques. Que ce partenaire communautaire trouve dans ces lignes, l'expression de notre profonde reconnaissance.

Enfin nous remercions l'équipe de recherche de la FCFA et l'ensemble des collègues qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de cette étude.

**Kimberly Jean Pharuns**

Directrice de l'immigration francophone , FCFA du Canada

# Sommaire

La FCFA du Canada est la voix nationale de 2,8 millions de personnes qui, dans neuf provinces et trois territoires, ont choisi le français. Elle cumule cinq décennies d'expertise en matière de droits linguistiques et de défense du français. Interlocutrice principale des gouvernements du Canada et du Québec en francophonie canadienne, elle est aussi leader du dossier de l'immigration francophone au sein des collectivités qu'elle représente. Elle regroupe 23 membres et est chef de file d'un réseau de concertation de plus de 900 organismes et institutions partout au pays.

La FCFA travaille depuis plus de 20 ans au développement et à l'épanouissement des communautés francophones et acadiennes plurielles et inclusives. De ce fait, elle s'intéresse à l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) et à son intégration dans le processus décisionnel en matière d'équité, diversité et inclusion (ÉDI) au niveau communautaire.

La présente étude vise d'une part à évaluer les capacités des organismes francophones du secteur de l'établissement en matière d'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus), et d'autre part à explorer les perspectives de leur renforcement pour une meilleure intégration de cet outil dans leurs cultures organisationnelles. À partir d'une série d'entrevues de recherche menées avec le personnel de trois fournisseurs des services d'établissement aux personnes immigrantes dans les communautés francophones et acadiennes, nous avons collecté les données pertinentes sur les capacités actuelles de ces organismes en matière d'ACS Plus, les défis et les obstacles auxquels ils font face et les opportunités et perspectives de leur renforcement dans la mise en oeuvre de cet outil. L'analyse de ces données a permis de dégager les principaux résultats suivants :

## Les capacités actuelles

- Les équipes de gestion sont relativement informées de l'importance et des enjeux de l'ACS Plus dans le secteur de l'établissement. Cependant, elles n'ont pas démontré une maîtrise suffisante de la méthode et du processus de mise en oeuvre de cet outil.
- On observe un déséquilibre des compétences et des connaissances en ACS Plus au sein des équipes des organismes ciblés. Ce qui minerait la continuité et la cohérence des pratiques tout au long des chaînes décisionnelle et opérationnelle.
- Les compétences dans la collecte et l'analyse des données désagrégées sont limitées qualitativement et quantitativement au sein des organismes ciblés, ce qui nuit à leur capacité en ACS Plus.
- Certaines procédures et politiques internes en vigueur au sein de ces organismes sont incompatibles avec l'ACS Plus.

## Les lacunes et les défis observés

- Manque d'outils formels de référence pour soutenir les équipes de gestion.
- Insuffisance de programmes de formation et de renforcement des capacités du personnel en matière d'ACS Plus.
- Insuffisance des ressources financières pour la mise en oeuvre de l'ACS Plus.
- Manque d'expertise en matière d'ACS Plus et d'ÉDI au sein des équipes.
- Faiblesses ou inexistence de modèle logique en ÉDI et ACS Plus.

## Opportunités et perspectives d'amélioration des capacités en ACS Plus

- Les équipes de gestion ont conscience des lacunes de leurs organismes dans la mise en oeuvre de l'ACS Plus et ont manifesté le besoin d'être appuyés pour les combler.
- La formation du personnel sur les principales étapes du processus décisionnel et du suivi-évaluation des politiques suivant l'approche ACS Plus est nécessaire pour le renforcement des capacités des organismes d'établissement.
- La collaboration et le partage d'expérience et d'outils de référence entre les organismes mieux outillés en ACS Plus et en ÉDI et ceux qui le sont moins sont une piste de changement à court terme.
- La production et la diffusion des ressources et outils d'appoint pour soutenir la mise en oeuvre de l'ACS Plus permettront au personnel des organismes d'établissement de se familiariser avec cet outil de gouvernance.
- La dotation des organismes en ressources financières leur permettra de bâtir ou de renforcer leurs capacités dans la collecte et l'analyse des données désagrégées, ainsi que dans le suivi et l'évaluation des projets. Ces capacités sont essentielles à la mise en oeuvre de l'ACS Plus.

# 1 Contexte de l'étude

Le secteur de l'établissement est par définition un espace de diversité. Il accueille des personnes immigrantes venues des quatre coins du monde avec des cultures, des identités, des croyances, des langues, des capacités et des trajectoires différentes. La réussite de l'installation et de l'intégration sociale, culturelle et économique de ces personnes dans les communautés d'accueil est essentielle au vivre-ensemble dans la diversité.

En effet, la promotion et le respect des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) dans le secteur de l'établissement sont un gage de succès pour les personnes immigrantes.

C'est le principal défi qu'entendent relever les organismes d'établissement avec le soutien de divers partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux et municipaux. Il consiste à garantir les chances de réussite globale à toutes les personnes immigrantes sans distinction des origines, du genre, du sexe, de l'orientation sexuelle, de religion, de l'âge, etc. C'est dans cette perspective que, sur financement d'IRCC, le *Projet d'amélioration de la capacité du secteur de l'établissement en matière d'Analyse comparative entre les sexes Plus* a été lancé par l'*Alberta Association of immigrant Serving Agencies (AISA)*, en partenariat avec l'*Affiliation of Multicultural Societies and Service Agencies of BC (AMSSA)*, la *Saskatchewan Association of Immigrant Settlement and Integration Agencies (SAISIA)*, la *Manitoba Association of Newcomer Serving Organizations (MANSO)*, l'*Ontario Council of Agencies Serving immigrants (OCASI)*, l'Association des agences au service des immigrants de la région atlantique (ARAISA) et la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada.

L'objectif global de ce projet est de renforcer les capacités des fournisseurs de services (FS) d'établissement au Canada dans la mise en œuvre de l'ACS Plus dans leurs programmes, politiques et projets. En effet, l'évaluation des capacités actuelles de ces organismes, de leurs atouts, de leurs lacunes et de leurs perspectives d'amélioration permettront de mettre en œuvre une approche efficace d'intégration de l'ACS Plus dans le secteur de l'établissement au Canada.

Dans le souci d'apporter une perspective francophone à ce projet national, une équipe de recherche de la FCFA a été sollicitée pour mener la présente étude sur les capacités du secteur francophone de l'établissement en matière d'ACS Plus. Le protocole de recherche appliqué a été défini par l'équipe de recherche et la synthèse des résultats lui a été envoyée pour être intégrée dans le rapport final du projet.

En effet, le présent rapport d'étude fait partie des résultats de ce projet national. Il permettra aux organismes du secteur francophone de l'établissement d'avoir conscience de leurs défis, de leurs lacunes et des possibilités de renforcement de leurs capacités en matière d'ACS Plus.

# 2 Méthodologie

## 2.1 Collecte des données

Cette étude repose essentiellement sur les entrevues individuelles de type semi-directif menées auprès de 9 intervenantes et intervenants du secteur francophone de l'établissement. Les participantes et participants ont été recrutés dans trois organismes francophones qui offrent des services d'établissement aux personnes immigrantes dans les communautés francophones et acadiennes.

Dans chaque organisme ciblé, 3 personnes occupant respectivement les postes de direction, de gestion de programmes et de gestion de cas ont chacune participé à une entrevue individuelle par vidéoconférence d'une durée de 45 à 60 minutes entre le 7 mars et le 15 avril 2024 (voir Annexe 1 : fiche de recrutement des participant.e.s). La participation des personnes de divers niveaux de responsabilité dans le secteur de l'établissement a permis de générer les données intégrées et représentatives de l'ensemble du processus décisionnel et opérationnel des services. Afin de préserver l'anonymat des participants et des participantes, les noms des organismes ciblés et ceux des villes où ils sont installés ne sont pas révélés.

## 2.2 Catégories d'analyse

L'analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) est une « approche analytique utilisée pour évaluer les effets potentiels des politiques, des programmes et des initiatives sur divers ensembles de personnes ». Le « Plus » dans ce concept traduit l'idée que les différences qui sont analysées vont au-delà du sexe et du genre pour englober d'autres catégories d'identification telles que la religion, l'ethnicité, les capacités, l'âge, la classe sociale, etc. Pour évaluer la capacité des organismes ciblés à mettre en œuvre l'ACS Plus, nous avons procédé à la transcription des entrevues, et le matériel empirique obtenu a fait l'objet d'une analyse de contenu suivant une approche thématique. Les catégories d'analyse désignent les thèmes que nous avons prédéfinis pour l'analyse des transcriptions. Ces catégories d'analyse, directement calquées du guide d'entrevue (voir Annexe 2 : Guide d'entrevue) sont au nombre de trois: les capacités actuelles de l'organisme en ACS Plus, les lacunes et les défis observés, et les perspectives d'amélioration. Les définitions qui s'appliquent à ces catégories d'analyses dans la présente étude sont les suivantes:

- Les capacités organisationnelles<sup>3</sup> en ACS Plus: Elles renvoient à l'aptitude d'un organisme à combiner efficacement les ressources humaines, financières et administratives dont il a besoin pour une meilleure intégration de l'ACS Plus dans sa culture organisationnelle, ses services et son processus décisionnel.
- Les lacunes et les défis de l'organisme en matière d'ACS Plus: Ils font référence aux ressources manquantes et aux obstacles qui empêchent l'organisme d'intégrer efficacement l'ACS Plus dans l'élaboration de ses politiques, programmes et projets.
- Les opportunités et les perspectives d'amélioration des capacités: Il s'agit des pistes de solution et des circonstances favorables au renforcement des capacités existantes de l'organisme en matière d'ACS Plus.

C'est sur la base de ces thèmes que les entrevues ont été menées. Ce sont également ces thèmes qui ont orienté l'analyse des transcriptions. L'examen critique des réponses données par les participants et participantes a permis de dégager les informations pertinentes sur les capacités actuelles des organismes ciblés en matière d'ACS Plus. Les similitudes structurelles (mode de financement, défis opérationnels, organisation administrative, processus de recrutement du personnel, clientèle, enjeux de la diversité...) entre les fournisseurs de services francophones rendent pertinente l'idée de considérer les principales conclusions de cette étude comme des hypothèses plausibles applicables à l'ensemble du secteur francophone de l'établissement.

---

<sup>1</sup> Gouvernement du Canada, Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion, 2022.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Renard L., Saint Amant G. (2003). « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions », Les cahiers du Management Technologique, 13, n° 1, p. 43 - 56.

<sup>4</sup> Discitus, Rapport sur les conditions de travail au sein des réseaux d'immigration francophones, étude menée à l'initiative de la FCFA, février 2024. ; Sociopol, « Les ressources et les besoins des organismes du secteur francophone de l'établissement », étude menée à l'initiative de la FCFA, 2019.



# 3 Les résultats obtenus

## 3.1 Les capacités actuelles

L'analyse des capacités actuelles des organismes ciblés fait ressortir trois modalités d'évaluation : le niveau de connaissance du personnel sur l'ACS Plus, ses enjeux et ses méthodes; la compatibilité des politiques et les procédures en vigueur avec cet outil; et le leadership de ces organismes en équité, diversité et inclusion (ÉDI) et en ACS Plus.

### 3.1.1 Le niveau de connaissance de l'ACS Plus par le personnel

Avec cette modalité d'évaluation, nous postulons que la capacité de mettre efficacement en œuvre une politique dans une organisation dépend intimement du niveau de compréhension des enjeux de cette politique par le personnel. De ce point de vue, nous avons demandé à l'ensemble des participantes et participants de nous décrire ce qu'ils entendent par ACS Plus. Les réponses obtenues nous ont permis d'établir si le personnel est suffisamment formé pour intégrer l'ACS Plus dans les processus décisionnels de son organisme.

### 3.1.2 Les équipes de gestion

Par équipes de gestion, nous entendons le personnel de direction et les gestionnaires de programmes. Il ressort des entrevues que les personnes relevant des équipes de gestion ont relativement mieux décrit l'ACS Plus par rapport aux personnels de première ligne. Mais dans la majeure partie des cas, cette description est restée très sommaire et ne permet pas de conclure à une bonne maîtrise de l'outil.



**« Les capacités démontrées par les membres des équipes de gestion ne sont pas suffisamment denses, intégrées et cohérentes pour atteindre la phase critique de l'application de l'ACS Plus au sein de leurs organismes. »**

Dans certains cas, on peut même noter une mécompréhension des principes cardinaux de cet outil. Comme illustration, une personne de la direction d'un des organismes ciblés, voulant montrer qu'elle applique les principes d'ACS Plus et de la non-discrimination dans la gestion des ressources humaines a déclaré qu'au sein de son organisme : « il n'y a pas de blancs, il n'y a pas de noirs, il n'y a pas d'hommes, il n'y a pas de femmes, il n'y a pas de gays, il n'y a pas d'hétéros, il n'y a pas de handicapés, il n'y a pas de personnes valides, il n'y a que les employé.e.s ».

Une telle uniformisation des identités est l'exact contraire des principes d'ACS Plus. Une approche de la gouvernance des ressources humaines qui ne prend pas en compte les identités individuelles ne permettrait pas d'évaluer la façon dont les politiques au sein de l'organisme impactent les personnes suivant leurs identités et leurs appartenances.

Aussi, un personnel-cadre occupant le poste de gestionnaire de programmes dans un autre organisme ciblé a fait comprendre qu'il n'a jamais entendu parler du concept d'ACS Plus et qu'il l'a découvert quand la direction l'a invité à participer à la présente étude. Et pourtant la personne qui occupe le poste de direction dans cet organisme était plutôt bien informée de ce que c'est que l'ACS Plus. Une preuve du déséquilibre de connaissances en ACS Plus entre les membres d'une même équipe.

En général, dans presque toutes les réponses obtenues, on note que les équipes de gestion confondent très souvent les projets ciblés et le processus décisionnel axé sur l'ACS Plus. Par exemple, elles citent des projets initiés par leurs organismes en faveur des femmes, des jeunes ou des personnes âgées comme des exemples de projets d'ACS Plus alors qu'ils ne sont fondés ou ne donnent lieu à aucun processus de collecte de données, d'analyse ou d'intégration des résultats dans le processus décisionnel.

En effet, si les principes d'ACS Plus sont plus ou moins bien énoncés par certains membres des équipes de gestion, à savoir la nécessité de tenir compte de façon différenciée de la manière dont les politiques ou les programmes affectent les individus ou les groupes en fonction de leurs identités intersectionnelles, la méthode pour y parvenir est très loin d'être maîtrisée. À cet effet, il a été conclu que les équipes de gestion n'ont pas démontré des capacités suffisantes pour intégrer l'ACS Plus dans le processus d'élaboration des politiques, des programmes et des projets au sein de leurs organismes respectifs.

### **3.1.1.1 Le personnel de première ligne ou gestionnaires de cas**

Le personnel de première ligne des organismes ciblés a en général une expérience de personne immigrante ayant passé par un parcours d'intégration plus ou moins complexe. En effet, il a démontré une bonne compréhension des enjeux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les services d'établissement. Cependant, en ce qui concerne l'ACS Plus, les réponses obtenues attestent d'un manque de connaissance de l'outil dans ses principes et/ou ses méthodes.

Une personne sur trois parmi celles qui occupent un poste de gestionnaire de cas a bien décrit l'ACS Plus et ses enjeux, mais sans pour autant expliquer comment on l'applique. Quant aux autres (deux sur trois), elles n'ont pas été en mesure de dire avec précision à quoi renvoie cet outil. À la question de savoir ce que c'est que l'ACS Plus, un personnel de première ligne a déclaré que : « C'est traiter les gens avec dignité, respecter leur parcours, accepter la différence, les expériences de chacun ».

C'est en substance la définition des pratiques ÉDI et non celle de l'ACS Plus. Un autre a déclaré pour sa part n'avoir jamais entendu parler de ce concept.

**« On peut raisonnablement conclure que le personnel de première ligne des organismes ciblés a manifesté un déficit de connaissances et de savoir-faire en matière d'ACS Plus, de ses enjeux et de ses méthodes; tout comme certains membres des équipes de gestion »**



Au demeurant, on observe un déséquilibre des compétences et des connaissances en ACS Plus au sein des équipes des organismes ciblés. Certains membres du personnel sont mieux outillés que d'autres. Mais dans l'ensemble, aussi bien pour le personnel de première ligne que pour le personnel-cadre et la direction, l'ACS Plus reste un outil à comprendre et à assimiler. De ce qui précède et dans une certaine mesure, on peut postuler que les connaissances et les compétences du personnel en matière d'ACS Plus dans le secteur francophone de l'établissement sont encore à un niveau embryonnaire.

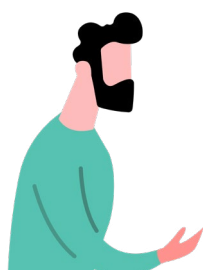
### **3.1.2 Les politiques existantes**

Cette catégorie d'analyse évalue la compatibilité des politiques et des procédures internes des organismes ciblés avec les principes d'ACS Plus. Les entrevues ont révélé que ces organismes ont des politiques et pratiques plus ou moins formelles qui valorisent la diversité et promeuvent l'inclusion dans leur gouvernance et dans leurs services. Dans les offres de postes et les documents d'information destinés au public, et dans leurs documents de gouvernance interne, ils indiquent clairement qu'ils sont des endroits inclusifs et multiculturels. La diversité des origines du personnel au sein de ces organismes témoigne de leur encrage multiculturel. Par exemple, le personnel d'un des organismes ciblés compte environ une vingtaine de personnes provenant de 16 pays différents. C'est à peu près la tendance dans les deux autres organismes. Cependant, aucun de ces organismes ne dispose d'outils formels sur lesquels il s'appuie pour mettre en œuvre l'ACS Plus et l'ÉDI dans la gouvernance et dans les services.

Aussi, ces organismes n'ont mis en place aucune politique de collecte et d'analyse de données désagrégées sur la clientèle ou sur le personnel. Comme illustration, lorsqu'il a été demandé à une personne occupant le poste de gestionnaire de programmes si l'organisme collecte les données sur l'orientation sexuelle de ses clients ou de ses employés, sa réponse a été la suivante: « nous ne demandons pas ça explicitement! ».

Les données qui sont collectées auprès des clients et clientes sont celles qu'exige IRCC pour le contrôle des programmes d'établissement qu'il finance. Ces données comprennent le pays d'origine, la date de naissance, l'adresse, le niveau d'études et l'âge. Ces données ne se sont pas suffisamment désagrégées pour permettre la compréhension des différentes facettes de l'identité d'un individu et de son rapport aux services offerts par ces organismes. Par exemple, si une personne portant un handicap ou appartenant à la communauté 2ELGBTQIA+ est reçue dans un tel organisme, ces caractéristiques identitaires (handicap, orientation sexuelle) qui jouent pourtant un rôle important dans le quotidien de la personne n'apparaîtraient pas dans la base de données. Dans ces conditions, l'organisme ne pourrait raisonnablement pas analyser et évaluer la façon dont cette personne est impactée par les politiques et les services du fait de son orientation sexuelle ou de son handicap.

Dans les organismes ciblés, il y a des initiatives de suivi et d'évaluation des services offerts à la clientèle, notamment à travers des enquêtes de satisfaction au moyen des formulaires. Cependant, il n'a pas été constaté dans le dispositif mis en place, un mécanisme rigoureux capable de générer les données complètes, exactes et suffisamment représentatives pour donner lieu à une évaluation systématique des politiques et des programmes conformément aux exigences d'ACS Plus.



**« L'absence de mécanisme de collecte des données désagrégées sur le personnel qu'ils recrutent ou sur les clients et clientes qu'ils servent atteste de l'incompatibilité des procédures actuelles au sein des organismes ciblés avec le cadre d'ACS Plus. ».**

### **3.1.3 Les programmes et projets actuels en ÉDI et ACS Plus**

L'existence des projets ou des programmes en ÉDI et en ACS Plus est considérée dans notre protocole d'analyse comme un indicateur de la capacité d'un organisme à promouvoir la diversité et l'inclusion et à mettre en œuvre l'ACS Plus dans son processus décisionnel.

Dans l'ensemble, les entrevues ont révélé que tous les organismes ciblés manifestent un souci constant d'adapter leurs services pour mieux répondre aux besoins des clients et des clientes. Deux organismes parmi les trois ciblés offrent déjà des services et des programmes spécifiquement dédiés à certaines catégories de la clientèle comme les jeunes, les femmes ou les personnes âgées.

Même si ces programmes n'ont pas été élaborés à la suite d'une analyse rigoureuse des données désagrégées sur les clients et clientes, force est de constater qu'ils ont été pensés pour répondre aux besoins spécifiques de divers groupes. En effet, la compréhension de la nécessité d'élaborer les programmes et d'offrir les services en tenant compte des spécificités identitaires de chaque catégorie sociale et de son besoin constitue en soi une capacité minimale en ACS Plus qu'on peut mettre au crédit du personnel des organismes ciblés.

Toutefois, bien que la plupart des membres de l'équipe de gestion aient démontré une compréhension plus ou moins basique des enjeux de l'ACS Plus et de son importance dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services à la communauté, l'ACS Plus ne fait pas partie du processus d'élaboration de politiques, de programmes ou de projets dans ces organismes. Les personnes interrogées ont toutes reconnu que leurs politiques et programmes d'établissement seraient plus efficaces et plus efficaces s'ils étaient éclairés par une analyse différentielle des données désagrégées collectées auprès de divers groupes de populations qu'elles servent.

## **3.2 Défis et lacunes observés**

Les principales lacunes en matière d'ACS Plus dans les organismes ciblés sont de deux ordres : le manque de formation et d'un cadre formel de référence d'une part et le manque d'expertise en ACS Plus et l'insuffisance des ressources financières pour la bâtir d'autre part. Ces ressources sont toutes nécessaires pour bâtir des capacités organisationnelles en ACS Plus.

### **3.2.1 Manque de formation continue et d'outils de référence en ÉDI et ACS Plus**

Dans deux cas sur trois, les membres de l'équipe de gestion des organismes ciblés puisent l'essentiel de leurs connaissances et de leurs savoir-faire en ÉDI et en ACS Plus de leurs précédents postes dans la fonction publique ou ailleurs. Or ces expériences remontent pour certaines à plusieurs années et ne semblent pas avoir donné lieu à des pratiques denses et courantes de l'ACS Plus dans leurs nouvelles fonctions. Aussi, le fait d'appartenir à une communauté de langue officielle en situation minoritaire, de vivre l'expérience de l'exclusion et de la lutte pour les droits linguistiques, ou d'avoir été une personne immigrante constitue pour la quasi-totalité des membres du personnel de ces organismes une importante source de connaissances et de savoir-faire dans la prise en compte de la diversité.

Les entrevues ont établi qu'en dépit des lacunes évidentes en ÉDI et en ACS Plus, aucun organisme ciblé n'a mis en place un programme formel et régulier de formation ou de renforcement des capacités de son personnel dans ces domaines. Dans deux organismes sur trois, les formations sur la diversité sont proposées de façon erratique. Les conversations informelles (pendant les heures de repas par exemple) sur certains enjeux de la diversité peuvent surgir de temps en temps, mais sans être de véritables occasions d'apprentissage de l'ACS Plus et des pratiques ÉDI. Par manque de ressources, ces organismes semblent trop miser sur la transformation du parcours ou de l'expérience migratoire de leur personnel en expertise sur les questions de diversité et d'inclusion. Or bien qu'utile dans le secteur de l'établissement, l'expérience vécue d'une personne immigrante est loin d'être suffisante pour faire face aux dynamiques et à la complexité des enjeux d'inclusion en immigration.

Le manque d'outils de référence en français sur l'application de l'ACS Plus dans le secteur de l'établissement a également été cité comme l'un des obstacles au renforcement des capacités des équipes. Un personnel de première ligne qui avait des connaissances très bien rodées sur la diversité et l'inclusion a déclaré que la direction de son organisme encourage les membres de l'équipe à trouver des formations en ÉDI et en ACS Plus pour qu'elle finance. Malheureusement, dit-il, la plupart des formations sont en anglais; ce qui constitue un obstacle pour ces collègues francophones unilingues, contrairement à lui qui est bilingue. C'est ce qui explique, pense-t-il, la longueur d'avance qu'il a sur les autres membres de l'équipe concernant les politiques ÉDI. Il en ressort que le manque de formation et l'absence des ressources d'appui en français apparaissent comme l'une des principales lacunes que traînent les organismes ciblés dans la perspective de mise en œuvre de l'ACS Plus.

Aussi, l'absence des politiques de collecte des données désagrégées sur la clientèle et la faiblesse voire, dans certains cas, l'inexistence des modèles logiques pour faciliter le suivi et l'évaluation des pratiques et des programmes axés sur l'ÉDI sont des lacunes préjudiciables à une meilleure analyse comparative sur les identités spécifiques dans le processus décisionnel. En effet, on peut conclure que les organismes ciblés n'ont pas développé des politiques ou des pratiques formelles nécessaires à l'application du cadre ACS Plus dans leur gouvernance.

### **3.2.2 Insuffisances des dotations financières et manque d'expertise en ÉDI et ACS Plus**

Dans tous les organismes ciblés, le manque de ressources est cité comme la principale lacune qui entrave l'application de l'ACS Plus dans la gouvernance organisationnelle et dans les projets. Le contexte communautaire dans lequel ces organismes travaillent les expose à plusieurs courants de diversité issus de l'immigration. D'où l'importance d'avoir au sein de leurs équipes un poste spécifiquement dédié aux enjeux d'ÉDI dont le responsable pourrait proposer des conseils éclairés à la direction et apporter son expertise dans la collecte et l'analyse des données désagrégées sur divers aspects de l'identité des clientes et des clients.

Aussi, pour assurer de façon continue le suivi et l'évaluation des programmes et des politiques dans une approche ACS Plus, il est nécessaire de se doter d'un personnel qualifié capable de mettre en place des modèles logiques pertinents pour des programmes ou projets développés au sein des organismes.

Selon les équipes de direction, les défis financiers auxquels ces organismes font face les empêchent de recruter des personnes qui pourraient renforcer leurs capacités en matière d'ACS Plus. Dans un contexte de rareté d'outils de référence en français sur l'application de l'ACS Plus dans le secteur de l'établissement, le manque d'expertise au sein des équipes constitue pour ces organismes un défi majeur.

## **4 Opportunités et perspectives d'amélioration du secteur francophone de l'établissement en ACS Plus**

Bien que les équipes des organismes ciblés aient montré des failles dans leurs capacités actuelles à intégrer l'ACS Plus dans le processus décisionnel, elles ont toutes manifesté de bonnes dispositions à mettre en œuvre cet outil dans leurs politiques, programmes et projets. Le premier signal positif est que toutes les personnes interrogées sont conscientes des limites et des lacunes de leurs organismes respectifs en matière d'ACS Plus. En effet, elles ont exprimé le besoin de se former pour renforcer leurs capacités à intégrer cet outil dans le secteur de l'établissement. L'ensemble du personnel de ces organismes semble motivé et doté de bonne volonté pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein des organismes ciblés. Les entrevues ont révélé 4 principaux leviers sur lesquels agir pour renforcer les capacités de ces organismes et les rendre aptes à intégrer efficacement l'ACS Plus dans leurs cultures organisationnelles. Il s'agit de:

- La production et la diffusion des outils en français, qui définissent un cadre formel et décrivent les objectifs, les enjeux et les méthodes de l'ACS Plus applicables dans le secteur de l'établissement.
- La formation du personnel sur les principales étapes du processus décisionnel axé sur l'ACS Plus
- Les échanges d'expertises et le partage de ressources en ACS Plus entre les organismes francophones du secteur de l'établissement.
- La dotation des organismes en personnel compétent en matière de collecte et d'analyse de données désagrégées (sexe, genre, ethnicité, âge, orientation sexuelle, capacité physique et intellectuelle, langue, classe, etc.), et d'évaluation des projets en ACS Plus.

**« En définitive, l'évaluation des capacités actuelles des organismes ciblés en matière d'ACS Plus montre qu'ils n'ont pas encore atteint le standard minimum de l'utilisation de cet outil de gouvernance. ».**



Ils devraient à ce propos être accompagnés. Les besoins exprimés par toutes les personnes interrogées se recoupent parfaitement, notamment les besoins en formation, en ressources financières et en outils de référence adaptés au secteur de l'établissement, et la création d'un poste permanent chargé de la supervision des processus décisionnels en ÉDI et en ACS Plus. En effet, pour que les fournisseurs de services d'établissement se mettent à jour dans la mise en œuvre de l'ACS Plus dans leurs cultures organisationnelles, ils devraient nécessairement être appuyés pour bâtir leurs capacités à formaliser les processus décisionnels suivant l'ACS Plus, à collecter et analyser les données désagrégées aussi bien des clients que du personnel, et enfin à systématiser le suivi et l'évaluation des politiques, programmes et projets dans une approche intersectionnelle.



# Annexes

## Annexe 1 : Fiche de sélection des participant.e.s.

### Aperçu du projet

Le Projet d'amélioration de la capacité du secteur national en matière d'ACS vise à améliorer la capacité du secteur de l'établissement et de l'intégration à intégrer l'égalité des sexes et l'analyse comparative entre les sexes (ACS) Plus dans ses connaissances, programmes et politiques organisationnels. Ce projet est une initiative de collaboration nationale dirigé par l'Alberta Association of immigrant Serving Agencies (AAISA), en partenariat avec l'Affiliation of Multicultural Societies and Service Agencies of BC (AMSSA), la Saskatchewan Association of Immigrant Settlement and Integration Agencies (SAISA), la Manitoba Association of Newcomer Serving Organizations (MANSO), l'Ontario Council of Agencies Serving immigrants (OCASI), l'Association des agences au service des immigrants de la région atlantique (ARISA) et Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA).

Dans le cadre de la recherche du projet, nous invitons le personnel des organismes financés par IRCC partout au pays qui contribuent aux programmes, aux services et aux politiques internes de leur organisation à participer à une entrevue de 45 à 60 minutes.

### Objectif et avantages

Le but de l'entrevue est de contribuer à une évaluation de base de la situation actuelle et de la capacité du secteur national de l'établissement et de l'intégration d'intégrer l'ACS Plus et de formuler de futures recommandations. Les données recueillies dans le cadre des entrevues menées pour cette recherche permettront également de déterminer les principaux atouts et lacunes, ainsi que les pistes d'amélioration de la capacité et d'intégration des principes de l'ACS Plus, au moyen de pratiques exemplaires propres à l'établissement et à l'intégration. L'entrevue aura lieu pendant les heures de travail et sera réalisée en personne ou virtuellement, selon la faisabilité pour l'organisme. Avant de soumettre une déclaration d'intérêt (DI), veuillez-vous assurer d'avoir lu les documents [Aperçu du projet](#) et [Consentement éclairé pour une entrevue](#) pour avoir plus de précisions.

## Sélection des participant·e·s

Les participant·e·s doivent avoir une bonne compréhension des programmes, des services et des politiques internes de l'organisation. Étant donné que cette DI est à l'intention de la direction, nous aimerions que les personnes intéressées nous aiguillent vers d'autres employé·e·s qui seraient prêts à être interviewés en répondant au formulaire ci-dessous. En tout, nous recherchons jusqu'à trois participant·e·s de chaque organisme sélectionné : une personne en contact direct avec la clientèle (p. ex., gestion de cas), un·e cadre intermédiaire (p. ex., gestionnaire de programme) et un·e membre de la direction au sein de leur organisme.

Pour vous assurer que les participant·e·s à l'entrevue sélectionnés sont représentatifs de la diversité du secteur national de l'établissement et de l'intégration, veuillez remplir le formulaire de déclaration d'intérêt (DI) suivant. Il vous faudra environ 10 minutes pour remplir le formulaire de DI. Les questions peuvent être adressées à Ebony Rosa, directrice nationale, ACS Plus, à [erosa@amssa.org](mailto:erosa@amssa.org), ou à Leesha Kanbour, directrice, Engagement sectoriel national, à [lkanbour@amssa.org](mailto:lkanbour@amssa.org). La date limite des soumissions est le 12 janvier 2024. Les participant·e·s sélectionnés seront contactés peu de temps après.

\* 1. Avez-vous lu les documents Aperçu du projet et Consentement éclairé pour une entrevue?

Oui

Non — Je lirai les documents Aperçu du projet et Consentement éclairé pour une entrevue à une date ultérieure.

\*2. Quel est votre nom?

\*3. Quelle est votre adresse de courriel professionnelle?

\*4. Quel est le titre de votre poste?

\*5. Quel est le nom de votre organisation? (Doit être financée par IRCC)

\*6. Où est située votre organisation (ville, province)?

\* 7. Les entrevues auront lieu en février, en personne ou virtuellement. Serez vous disponible pour participer pendant cette période?

Oui

Non

\* 8. Connaissez vous les cadres ACS Plus; équité, diversité et inclusion (EDI); anti racisme et anti oppression?

Très bien

Assez bien

Un peu

Pas du tout

\* 9. Veuillez indiquer **les domaines démographiques** dans lesquels vous possédez **une expertise professionnelle** (sélectionnez toutes les réponses pertinentes) :

Francophones

Résident·e·s permanents

Femmes

Citoyen·ne·s

Communautés  
racialisées

Travailleur·euses·s  
migrants

Autochtones

Réfugié·e·s et  
demandeur·euse·s du  
statut de réfugié

Personnes  
handicapées

Personnes sans statut  
d'immigrant·e

Minorités  
linguistiques

Résident·e·s temporaires, y  
compris les étudiant·e·s  
internationaux

Communautés 2SLGBTQI+  
et communautés  
de genres divers

Aîné·e·s

Jeunes

Autre (veuillez préciser)

\*10. Veuillez indiquer **les domaines démographiques** au sujet desquels vous avez **de l'expérience vécue** (sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent) :

Francophones

Résident·e·s permanents

Femmes

Citoyen·ne·s

Communautés  
racialisées

Travailleur·euses·s  
migrants

Autochtones

Réfugié·e·s et  
demandeur·euse·s du  
statut de réfugié

Personnes  
handicapées

Personnes sans statut  
d'immigrant·e

Minorités  
linguistiques

Résident·e·s temporaires, y  
compris les étudiant·e·s  
internationaux

Communautés 2SLGBTQI+  
et communautés  
de genres divers

Aîné·e·s

Jeunes

Autre (veuillez préciser)

\* 11. Veuillez indiquer **les programmes** pour lesquels vous détenez de l'expertise professionnelle et/ou une expérience vécue (sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent) :

Services à l'enfance  
et à la jeunesse

Services avant l'arrivée

Programme d'aide à la  
réinstallation

Programme de formation linguistique

Services d'emploi

Programme sur l'établissement de liens avec la communauté.

EDI (équité, diversité,  
inclusion), DEI (diversité, équité, inclusion),  
JEDI (justice, équité, diversité et inclusion)

Analyse comparative entre

les sexes plus (ACS Plus), anti-racisme, anti-oppression

Autre (veuillez préciser)

\* 12. Veuillez indiquer les lieux et les types de services pour lesquels vous détenez de l'expertise professionnelle et/ou de l'expérience vécue (sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent) :

Centres urbains

Centres ruraux et éloignés

Communautés du Nord

Prestation de services à distance/itinérants

\*13. Veuillez énumérer jusqu'à trois personnes appartenant à votre organisation et pouvant être interviewées (au moins une personne impliquée dans le travail en contact direct avec la clientèle (p. ex., gestion de cas) et au moins une personne occupant un poste de cadre intermédiaire (p. ex., gestionnaire de programme).

Personne 1

Personne 2

Personne 3

## Annexe 2 : Guide d'entrevue

**Préparé par :** Christian Ladores, Sally Ogoe et Asma Atique

### Introduction

1. Qu'est-ce qui vous a donné envie de travailler dans ce secteur ?
2. Qu'est-ce que l'analyse comparative entre les sexes (ACS) Plus signifie pour vous ?

### État actuel de la capacité GBA Plus

3. De quelles façons votre organisation s'efforce-t-elle d'utiliser un cadre d'ACS Plus ou d'autres approches visant à améliorer l'équité afin d'assurer des programmes et des services plus équitables à ses clients ?

#### QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT - NIVEAU DU CLIENT :

- a. Votre organisme utilise-t-il des approches ou des stratégies formelles ou informelles pour soutenir l'accessibilité, la visibilité et la pertinence de votre prestation de programmes et de services afin de soutenir de manière significative les clients issus de populations en quête d'équité ? Il peut s'agir d'horaires flexibles, d'une prestation en plusieurs langues, de la prestation de services de soutien, de la facilitation de l'accessibilité physique, etc.
  - b. Votre organisation recueille-t-elle et/ou analyse-t-elle des données désagrégées sur les clients qui utilisent les services ?
    - i. Si oui, comment ces données sont-elles collectées et à quoi servent-elles ?
4. De quelles façons votre organisation s'efforce-t-elle d'utiliser un cadre d'ACS Plus ou d'autres approches visant à améliorer l'équité au sein de son organisation, c'est-à-dire dans le recrutement, les politiques, la formation, etc. ?

#### QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT - NIVEAU ORGANISATIONNEL

- a. Votre organisation recueille-t-elle et/ou analyse-t-elle des données désagrégées sur le personnel embauché ?
- b. Si oui, comment ces données sont-elles collectées et à quoi servent-elles ?



- c. Avez-vous reçu une formation sur l'ACS Plus, l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) ou d'autres approches visant à améliorer l'équité ? Si oui, à quelle fréquence ?
- d. Votre organisation utilise-t-elle des stratégies ou des pratiques exemplaires pour améliorer l'équité en matière de recrutement, de rémunération et de promotion du personnel ?
- e. Dans quelle mesure le personnel et la direction de votre organisation sont-ils représentatifs de populations sous-représentées ?
- f. Votre organisation dispose-t-elle d'un document autonome ou d'un ensemble de politiques liées à l'ACS Plus, à l'équité, à la diversité et à l'inclusion ou à d'autres approches visant à améliorer l'équité ?
- g. Comment votre organisation évalue-t-elle l'impact de ses politiques ?
- h. Votre organisation dispose-t-elle d'un comité ou d'un groupe de travail sur l'ACS Plus, l'EDI ou d'autres approches visant à améliorer l'équité ?
- i. Si oui, de quoi est-il composé et à quelle fréquence se réunit-il ?

## **Barrières de capacité GBA Plus**

5. Pouvez-vous décrire les défis ou les obstacles que vous avez rencontrés dans l'intégration d'une ACS Plus ou d'autres approches visant à améliorer l'équité ?

### QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT :

- a. Avez-vous rencontré de la résistance au sein de l'organisation lorsque vous avez cherché à mettre en œuvre des approches favorisant l'équité ? Si oui, comment avez-vous abordé cette question ?
6. Quelles sont les lacunes ou les points à améliorer que vous constatez dans la mise en œuvre de l'ACS Plus ou d'autres approches visant à améliorer l'équité ?
- a. Quelles sont les raisons de ces écarts ? Qui, au sein de votre organisation, est le mieux placé pour y remédier ?

## Possibilités de capacité de l'ACS Plus

7. Quels types de soutien seraient utiles à votre organisation et au secteur pour améliorer sa capacité d'utiliser des approches d'amélioration de l'équité, comme l'ACS Plus ?
  
8. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager avec nous ?