

Les ressources et les besoins des organismes du secteur francophone de l'établissement

Rapport soumis à la Fédération des communautés francophones et
acadienne (FCFA) du Canada

2019



Cette étude est une initiative de la **Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada** par le biais d'un financement du ministère **Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada**.

Nous remercions les personnes qui ont collaboré à cette étude, en particulier celles qui ont participé aux entretiens et qui ont répondu au questionnaire en ligne.

L'étude a été réalisée par les chercheuses Mariève Forest (Ph. D.) et Jessica Duvivier de la firme Sociopol. Le chercheur Christophe Traisnel, de l'Université de Moncton, a collaboré à cette étude.

Note : Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but d'alléger le texte.



Mariève Forest, présidente
Gatineau (Québec)
marieforest@sociopol.ca

Table des matières

Acronymes.....	4
Sommaire	5
1. Introduction	9
2. Contexte.....	9
3. Notes méthodologiques.....	12
4. Profil des organisations et des personnes interrogées	13
Clientèles servies	14
Services offerts.....	15
Principaux défis des clientèles servies.....	16
5. Environnements de travail.....	18
Relation d'aide : une gratification essentielle	18
Complétude des services : un atout à exploiter.....	19
Manque de reconnaissance du secteur de l'établissement : constat et conséquences	20
6. État des lieux et besoins des fournisseurs de services.....	22
Ressources humaines	22
Expertises du personnel en établissement.....	28
Formation et apprentissages	32
Bénévolat	36
Collaboration et réseautage.....	39
Promotion des services et des communautés francophones et acadienne en situation minoritaire	43
Sensibilisation des immigrants à la vie en français	48
Règles des bailleurs de fonds et relations avec ces derniers	50
7. Remarques conclusives et recommandations	53
Bibliographie	59

Acronymes

Communautés francophones en situation minoritaire	CFSM
Communautés de langue officielle en situation minoritaire	CLOSM
Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada	FCFA
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	IRCC
Partenariat local en immigration	PLI
Réseau en immigration francophone	RIF

Sommaire

Le secteur francophone de l'établissement est en plein essor, c'est pourquoi la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada a souhaité mener un projet de recherche portant sur les besoins et les ressources des organismes de ce secteur dans l'ensemble du Canada à l'extérieur du Québec. Plus précisément, l'objectif de cette étude est de spécifier les environnements les plus susceptibles d'appuyer adéquatement l'établissement des immigrants francophones en mettant en lumière les besoins auxquels font face les fournisseurs de services. L'étude vise également à offrir des pistes en vue d'améliorer l'appui offert pour développer les capacités et les savoir-faire des organismes du secteur francophone de l'établissement.

La collecte de données effectuée dans le cadre de cette étude a permis de conduire des entretiens avec 31 membres du personnel des services d'établissement francophones (agents/conseillers d'établissement, coordonnateurs, gestionnaires) et de récolter les perspectives de 27 agents d'établissement à l'aide d'un questionnaire en ligne. Nous avons également mené des entretiens avec des organismes offrant du soutien au secteur des services d'établissement.

Les données recueillies rappellent que le secteur francophone des services d'établissement est en plein essor et bénéficie de l'enthousiasme des membres des communautés francophones en situation minoritaire (CFSM), qui sont étroitement engagés envers le bien être socioaffectif, le succès socioéconomique et l'inclusion communautaire des immigrants qu'ils rencontrent. L'imagination de plusieurs acteurs des CFSM et l'ouverture des bailleurs de fonds auront permis de mettre en place plusieurs environnements d'établissement innovants, où les immigrants peuvent se sentir accompagnés tout au long des différentes étapes de leur établissement.

Cela dit, les entretiens ont rappelé qu'il serait avantageux de développer, de repenser ou d'améliorer plusieurs dimensions de l'environnement offert aux services d'établissement. En témoigne le malaise évident ressenti par certains employés interrogés, surtout ceux travaillant en dehors des grands centres, qui sont aux prises avec un manque de ressources et doivent servir des immigrants dont le parcours est souvent très complexe.

Environnements de travail

Pour le personnel interrogé œuvrant auprès des immigrants, le fait de travailler au soutien d'une population considérée comme fragile est souvent associé à une valorisation personnelle. Les environnements de travail des services d'établissement francophones se retrouvent souvent intégrés à des environnements organisationnels plus larges, ce qui constitue une dimension particulière et est jugé très positif. Cela dit, cette complétude des services demeure limitée ou alors cantonnée aux services aux immigrants. Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que le secteur des services d'établissement manquait, en général, de reconnaissance. Cette affirmation pouvait se rattacher à divers enjeux, à commencer par le manque de continuité dans les services, le manque de visibilité du secteur francophone de l'établissement ou les salaires trop bas.

Ressources humaines

Le secteur francophone de l'établissement semble fourmiller d'employés largement engagés envers leurs clients ainsi qu'à la réalisation de leurs mandats. Toutefois, les manques – de connaissances, de temps, de ressources – vécus au quotidien affectent une majorité d'entre eux et réduisent leurs élans ou la portée de leurs élans. Des ressources humaines plus nombreuses sont souvent souhaitées, notamment pour réduire la charge de travail du personnel, mais aussi pour favoriser la spécialisation des tâches et élargir le continuum des services offerts. Dans les milieux éloignés et les CFMS de faible densité, des problèmes de recrutement sont davantage présents, particulièrement lorsqu'il s'agit de trouver des compétences spécifiques. La rétention des employés est plus importante dans les milieux à plus grande mobilité de population, comme les territoires.

Expertises du personnel des services d'établissement

Les réponses au questionnaire en ligne nous ont permis de constater qu'il s'avère très important de détenir des connaissances factuelles portant sur les ressources à la disposition des immigrants (86 %) et les réalités des immigrants (77 %) pour une province ou un territoire donné. On remarque également que diverses aptitudes sont jugées importantes ou très importantes pour l'ensemble des répondants, à savoir : l'esprit d'initiative, la prise de décision et le sens des priorités; les aptitudes en communication orale et écrite; la connaissance du programme d'établissement d'IRCC; et la connaissance de l'immigration francophone en contexte minoritaire.

Les propos recueillis en entrevue précisent que les employés gagnent à développer trois ensembles de savoirs : des compétences permettant d'accomplir des tâches types liées à l'établissement, des connaissances à propos des ressources, des services en immigration, des règles ou des procédures liées l'établissement, ainsi que des aptitudes en psychologie de manière à accueillir plus professionnellement les immigrants dans toute la complexité de leurs besoins.

Formation et apprentissages

Interrogés à savoir quels sont les moyens déployés pour parfaire leurs connaissances ou celles de leurs employés (pour les gestionnaires), une majorité des répondants insistent sur le fait que le temps et les budgets alloués aux possibilités d'apprentissage s'avèrent trop limités. Dans certains cas, on note qu'il y aurait lieu de promouvoir une culture d'apprentissage, mais pour plusieurs, il semble que ce soit davantage une question de ressources que de culture d'entreprise. Les organismes provinciaux d'appui au développement des capacités du secteur de l'établissement financés par IRCC ont comme mandat notamment d'offrir des occasions d'apprentissage aux employés des services d'établissement. Si les personnes interrogées reconnaissent la qualité et la pertinence de l'offre de perfectionnement professionnel de ces organismes, ils rappellent rapidement que ces derniers, tant sur le plan de l'offre que du fonctionnement, sont majoritairement anglophones. Si des initiatives de formation et des cadres d'apprentissage semblent avoir été élaborés par plusieurs organismes interrogés, des intervenants rappellent l'importance de mettre en place une formation initiale qui contribuerait à professionnaliser le rôle de conseiller en établissement.

Bénévolat

Une dizaine d'organismes sondés ont indiqué être en mesure d'offrir des occasions de bénévolat. Les occasions de bénévolat offertes renvoient parfois à des tâches directement liées à l'établissement alors que d'autres sont plutôt tournées vers les activités relatives aux liens avec la communauté. L'implication importante des immigrants dans les rôles de bénévoles, si elle dénote un certain succès de ces organismes à engager les immigrants, ouvre tout de même une réflexion sur l'importance des initiatives de bénévolat, qui favorisent les maillages interculturels.

Collaboration et réseautage

La collaboration avec des représentants d'organismes communautaires, d'établissements de formation ou d'instances gouvernementales s'avère la norme pour tous les organismes interrogés. Les structures de réseautage, telles que les réseaux en immigration francophone (RIF) et les Partenariats locaux en immigration (PLI), semblent favoriser le développement de liens prometteurs pour la mise sur pied de collaborations ponctuelles ou à long terme. Il demeure qu'il règne un climat de concurrence dans plusieurs milieux, réduisant ainsi la portée des collaborations initiées. On déplore à ce titre un chevauchement de certains services. Ce climat peut être rapporté à des enjeux personnels, mais plus encore au manque général de ressources, aux difficultés liées à la planification communautaire et à certaines pratiques d'octroi des fonds.

Promotion des services et des communautés francophones et acadienne

Questionnés à propos des stratégies de promotion des services, une majorité de répondants précisent que leurs clientèles ont augmenté ces dernières années, mais aussi leurs capacités à offrir des services, en raison des fonds supplémentaires qui leur sont octroyés. Il en résulte que les efforts de promotion des services s'ébauchent dans un environnement changeant où des frustrations liées au manque persistant de ressources se mêlent à l'enthousiasme envers les plus larges possibilités de joindre les immigrants francophones. Les réponses au questionnaire en ligne précisent une propension à diriger la promotion en premier lieu vers les instances traditionnelles des communautés francophones, telles que les centres communautaires, les écoles primaires et secondaires ainsi que le milieu associatif. Les entretiens rappellent par ailleurs qu'un élément clé pourrait augmenter les clientèles : il s'agit de l'appui offert par les fournisseurs anglophones et bilingues – insuffisant à ce jour – pour aiguiller leurs clients francophones vers les services du secteur francophone.

Sensibilisation des immigrants à la vie en français

Lorsque la thématique de la vie en français au Canada et de la sensibilisation des communautés francophones en situation minoritaire a été abordée, la plupart des personnes interrogées ont souligné non seulement son importance, mais aussi la centralité de cette dimension dans le cadre de leur mission. Alors que les milieux où les francophones sont plus nombreux, donc où leur densité est plus forte, sentent que les immigrants francophones adoptent plus aisément le français, d'autres milieux

plus minoritaires disent avoir du mal à amener leurs clients à s'insérer au sein de la communauté francophone.

Règles des bailleurs de fonds et relations avec ces derniers

Bien que des questions directes portant sur les relations avec les bailleurs de fonds n'aient pas été posées, cette thématique est ressortie à plusieurs reprises. De fait, on peut penser que l'efficacité et la portée des services d'établissement dépendent en partie de la manière dont les fonds octroyés sont encadrés. Le besoin d'une plus grande flexibilité au niveau des critères d'admissibilité des clientèles, des priorités quant à l'offre de services et des types de services financés est souvent évoqué – en particulier en ce qui a trait au principal bailleur de fonds des services interrogés, soit IRCC. On suggère également une révision des modalités de reddition de comptes pour ce ministère qui, à ce jour, ne permettent pas de refléter la nature de la performance des fournisseurs de services.

Les recommandations formulées ci-après répondent à plusieurs enjeux soulevés par le personnel ayant participé à cette étude. Dans l'ensemble, elles visent à assurer le développement des capacités du secteur francophone de l'établissement de manière à ce que les fournisseurs de services puissent répondre plus étroitement et plus efficacement aux besoins des immigrants. Par leur libellé, ces recommandations ne ciblent pas de public précis. Tout de même, notons qu'elles s'adressent, d'une part, aux représentants des organisations des CFMS, pour les appuyer au moment d'identifier les priorités du secteur francophone de l'établissement ou pour orienter les propositions faites aux bailleurs de fonds, et d'autre part, aux bailleurs de fonds, en particulier à IRCC, afin de suggérer des orientations quant aux politiques, aux règles et à la nature des enveloppes destinées au secteur francophone de l'établissement. Nous recommandons :

- 1) un assouplissement et une adaptation des règles de la part des bailleurs de fonds en ce qui a trait au financement des services d'établissement du secteur francophone;
- 2) la mise en place d'une instance responsable de rassembler les acteurs du secteur francophone de l'établissement et d'assurer le développement professionnel des employés de ce secteur;
- 3) la mise en place d'une étude en vue d'élaborer une formation postsecondaire visant à professionnaliser le rôle de conseiller en établissement;
- 4) d'assurer la normalisation de l'identification des préférences linguistiques des immigrants visitant un fournisseur de services d'établissement et de l'aiguillage des immigrants souhaitant recevoir des services en français vers les services d'établissement du secteur francophone;
- 5) d'offrir davantage de ressource aux services d'établissement et de reconnaître davantage les activités de planification des Réseaux en immigration francophone de manière à réduire l'esprit de concurrence entre les organismes du secteur de l'établissement;
- 6) de favoriser les occasions de développer une identité forte à l'égard de la communauté francophone ou acadienne et de préciser les clés de succès;
- 7) la diversification des sources de financement des services d'établissement des CFMS.

1. Introduction

Le secteur francophone de l'établissement est en plein essor, c'est pourquoi la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA) a souhaité mener un projet de recherche portant sur les besoins et les ressources des organismes de ce secteur dans l'ensemble du Canada. Plus précisément, l'objectif de cette étude est de spécifier les environnements les plus susceptibles d'appuyer adéquatement l'établissement des immigrants francophones en mettant en lumière les besoins auxquels font face les fournisseurs de services. L'étude vise également à offrir des pistes en vue d'améliorer l'appui offert pour développer les capacités et les savoir-faire des organismes du secteur francophone de l'établissement.

Dans le cadre de cette étude, nous avons principalement mobilisé les perspectives du personnel du secteur francophone de l'établissement, tantôt des agents, tantôt des coordonnateurs, tantôt des gestionnaires. Ces perspectives ont été recueillies par le biais d'entretiens et d'un questionnaire en ligne. Au total, 58 membres du personnel de ce secteur ont participé à cette étude.

Le rapport qui suit offre d'abord un aperçu de l'état du secteur de l'établissement au Canada de manière à situer le contexte entourant la réalisation de cette recherche. Puis, après une description de la méthodologie de la recherche, un profil des organismes et des personnes interrogés ou sondés est présenté. Une description plus générale de l'environnement de travail des fournisseurs francophones de services d'établissement est ensuite esquissée de manière à mieux saisir les grandes tendances observées. Une analyse détaillée des ressources, des enjeux et des besoins des organismes sondés ou interrogés constitue le corps du texte. Elle est présentée à partir de grandes thématiques abordées lors des entretiens, soit les ressources humaines, les expertises du personnel en établissement, la formation et les apprentissages, le bénévolat, la collaboration et le réseautage, la promotion des services et des communautés francophones et acadienne en situation minoritaire, la sensibilisation des immigrants à la vie en français ainsi que les règles des bailleurs de fonds et les relations avec ces derniers. Finalement, des recommandations visant à améliorer l'appui offert aux fournisseurs de services du secteur francophone de l'établissement sont présentées.

2. Contexte

IRCC a récemment proposé une évaluation de son programme d'établissement qui conclut que : « la plupart des clients des services d'établissement sont mieux informés sur la vie au Canada, améliorent leurs compétences linguistiques, utilisent les langues officielles, acquièrent des connaissances sur le travail au Canada, trouvent des emplois, établissent des liens avec les communautés et les institutions publiques, participent à la communauté élargie et prennent des décisions éclairées (2017a, p. vi). » Cette évaluation précise par ailleurs que les services en emploi présentent une incidence positive plus marquée sur le parcours des clients comparativement aux autres types de services. Elle souligne en

outre que plus les clients constituent un capital humain élevé (statut d'immigration, niveau de scolarité, connaissance des langues officielles), plus ils bénéficient des services en emploi ou de la formation linguistique. On ajoute que « ce constat met en lumière le besoin d'assurer l'équilibre entre les volets du programme et de lier les résultats plus précisément au profil des différents groupes de clients (2017a, p.62). » Cette évaluation ne propose toutefois pas d'analyse comparant l'expérience des clientèles connaissant l'anglais à celle des clientèles connaissant le français. L'examen du secteur francophone de l'établissement proposé ici, s'il ne s'attarde pas spécifiquement à l'expérience des clientèles, établit tout de même solidement son investigation sur le même type de posture, soit l'importance de considérer les spécificités des besoins du secteur francophone de l'établissement sous l'angle des spécificités de sa clientèle.

IRCC associe au secteur de l'établissement des services directs (c'est-à-dire des services fournis directement aux nouveaux arrivants, incluant des services de soutien) et des services indirects (c'est-à-dire des initiatives renforçant les capacités des fournisseurs de services et l'échange de pratiques exemplaires entre ces derniers). Cela dit, notre attention portera ici sur les services directs, en particulier ceux-ci : l'évaluation des besoins et l'aiguillage; les services d'information et d'orientation; l'évaluation des compétences linguistiques; la formation linguistique; les services liés à l'emploi; et les liens avec la communauté (IRCC, 2017a).

En ce qui a trait à l'utilisation des services et à la connaissance des langues officielles, ce même rapport d'évaluation précise que, pour l'année 2016-2017, des services ont été offerts à 412 392 clients uniques, une augmentation importante par rapport à 2014-2015, où le nombre de clients uniques s'établissait à 362 661. La connaissance autodéclarée d'une langue officielle demeure toutefois peu élevée, sachant que 40 % de ces clients ont déclaré ne connaître ni le français ni l'anglais. Alors que 53 % des clients ont déclaré connaître l'anglais seulement, 2 % ont indiqué connaître le français seulement, 2 % ont dit connaître l'anglais et le français, et 2 % n'ont pas répondu à cette question.

Une évaluation distincte de l'Initiative d'immigration dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) produite par IRCC (2017b) permet d'obtenir un portrait de l'utilisation des services d'établissement par les immigrants d'expression française¹. Ce portrait nous semble présenter des limites quant à la définition qu'il propose des immigrants d'expression française, à la sous-estimation de leur nombre et, plus encore, quant au modèle comparatif proposé. De fait, les données portant sur les immigrants d'expression française sont comparées à l'ensemble de leur échantillon, sans tenir compte de la langue des immigrants, sachant que 40 % des immigrants de leur échantillon global ne connaissent ni l'anglais ni le français. Ainsi, si pour certains indicateurs – comme l'utilisation des services d'établissement financés par IRCC ou le bénévolat et l'appartenance à des

¹ « Les immigrants d'expression française ont été identifiés à l'aide de la mesure actuellement utilisée par le Ministère pour dénombrer les immigrants "d'expression française", qui comprennent les personnes ayant le français comme langue maternelle et les immigrants dont la langue officielle parlée est le français lorsque leur langue maternelle est une langue autre que le français (IRCC, 2017b, p. 4-5). »

groupes et amis – les immigrants d’expression française paraissent favorisés par rapport à la population immigrante totale, on peut penser qu’il en est de même pour les immigrants d’expression anglaise. De fait, comme le suggère l’évaluation globale des services d’établissement, la connaissance des langues officielles agit comme un facteur d’intégration important (IRCC, 2017a).

Les services d’établissement destinés aux immigrants francophones en situation minoritaire au Canada ont été développés entre 2003 et 2017, le dernier en date étant celui mis en place à Terre-Neuve-et-Labrador. Dans les dernières années, les fournisseurs de services ont en outre vu leurs effectifs augmenter. De fait, tant pour les francophones que pour l’ensemble du Canada, l’utilisation de ces services augmente d’année en année (IRCC, 2017a). Cela dit, les services des communautés francophones et acadienne s’avèrent somme toute assez jeunes, aussi connaît-on encore mal la manière dont ils prennent forme et se déploient.

La perception des immigrants et des fournisseurs de services quant aux services d’établissement en français a été introduite notamment dans les études de Veronis et Huot (2017) et de Mulatris et al. (2017), qui ont cherché à préciser les expériences d’intégration sociale et culturelle des immigrants et des réfugiés francophones dans les CFMS. Si ces études offrent une compréhension plus fine de l’établissement des immigrants pour certaines régions, une vision pancanadienne du secteur francophone de l’établissement n’a pas été développée à ce jour.

À ce titre, il est apparu important de mieux saisir l’environnement de ce secteur en précisant la manière de l’améliorer. Par exemple, la récente étude menée par Socius (2018) à propos des Réseaux en immigration francophone met en lumière l’importance pour les services d’établissement de pouvoir échanger dans une perspective communautaire, ce à quoi contribuent les Réseaux, mais aussi l’importance d’échanger entre eux, des occasions qui se présentent peu souvent et de manière généralement informelle. Un tel constat mériterait d’être approfondi.

Comme les services d’établissement ont été cartographiés par la FCFA en 2017 (Étude Économique Conseil), on connaît sommairement leurs principales caractéristiques et les services qui y sont offerts. Il n’en demeure pas moins que les modes de fonctionnement, les capacités et les besoins des organismes francophones du secteur de l’établissement demeurent mal connus. D’autant que les services d’établissement de la majorité anglophone détiennent une expertise plus longue (Tilson, 2011) et bénéficient plus largement des structures de renforcement des capacités offertes par les organisations parapluies d’appui au secteur de l’établissement, dont le fonctionnement et les extrants sont majoritairement en anglais. Cette étude offre une occasion de peaufiner notre compréhension des fournisseurs de services d’établissement du secteur francophone et de la manière dont ils pourraient augmenter leur performance et la portée de leurs actions. Elle constitue également une occasion de mieux comprendre la variété des dispositifs mis sur pied et de percevoir, dans cette variété, les défis et les besoins variables auxquels les fournisseurs de services doivent faire face.

3. Notes méthodologiques

La collecte des données analysées dans cette étude a eu lieu entre novembre 2018 et février 2019. Les données recueillies ont visé essentiellement les fournisseurs de services d'établissement du secteur francophone. Nous avons cherché à communiquer en particulier avec les principaux fournisseurs de services, soit ceux recensés par la FCFA sur leur site Web². Nous avons communiqué avec les organisations sélectionnées en leur proposant de transmettre le questionnaire en ligne aux agents d'établissement et de conduire des entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires, des coordonnateurs ou des agents d'établissement. Finalement, nous avons recueilli les perspectives de 58 personnes par le biais de :

- 23 entretiens auprès de directions générales et de coordinations de services d'établissement du secteur francophone;
- 8 entretiens auprès d'agents d'établissement du secteur francophone;
- 27 questionnaires en ligne auprès d'agents d'établissement du secteur francophone.

Les thèmes abordés lors des entretiens et du questionnaire en ligne visaient à recueillir les perspectives du personnel interrogé à propos des conditions, des défis, des pratiques prometteuses et des améliorations envisagées en ce qui a trait à leur environnement de travail. Différents sous-thèmes, formant l'architecture du rapport, ont été abordés : expertises, formation et apprentissages, bénévolat, collaborations et partenariats, réseautage, ressources matérielles, promotion des services et sensibilisation à la vie en français.

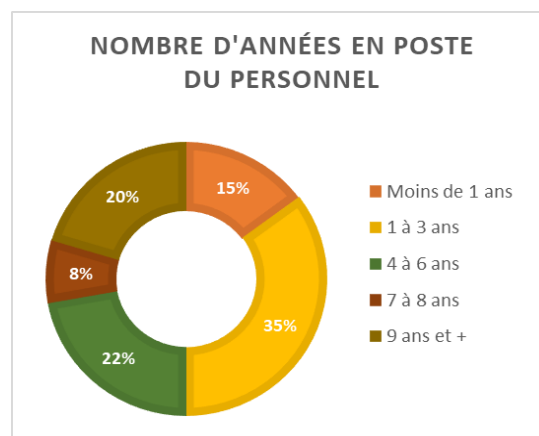
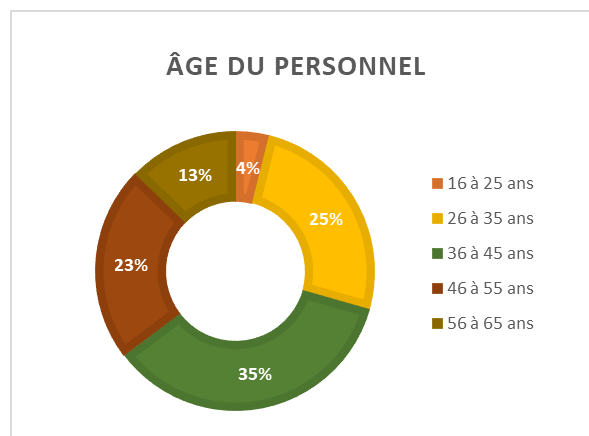
Les règles d'éthique à la recherche et de confidentialité ont été appliquées lors des entretiens et de l'analyse des résultats.

Nous avons également conduit deux entretiens avec des gestionnaires d'organismes provinciaux/régionaux d'appui au secteur des services d'établissement en vue de mieux comprendre la manière dont les appuis à ce secteur sont structurés et la manière dont ces appuis pourraient prendre davantage en considération le secteur francophone de l'établissement.

² Voir le site Web Immigration Francophone, géré par la FCFA : <https://immigrationfrancophone.ca/fr/immigrer/services-d-etablissement>.

4. Profil des organisations et des personnes interrogées

Les 58 employés de fournisseurs du secteur francophone de l'établissement qui nous ont fait part de leurs perspectives proviennent de 24 organismes différents. Des membres du personnel provenant de toutes les provinces et de tous les territoires des CFSM ont été interrogés. L'examen du profil sociodémographique des personnes interrogées et sondées³ ne correspond pas tout à fait au profil



sociodémographique des employés du secteur francophone de l'établissement, cet échantillon n'étant pas suffisamment représentatif, en particulier du fait de sa taille, du fait que près de la moitié des perspectives recueillies proviennent d'employés détenant des postes de coordination ou de direction et du fait que les personnes nous ayant été référées ou à qui le questionnaire a été transmis avaient souvent une bonne connaissance des services ou de l'organisation. Un bref examen des données permet tout de même de mieux comprendre les perspectives présentées dans le rapport, tout en offrant une vue exploratoire du secteur.

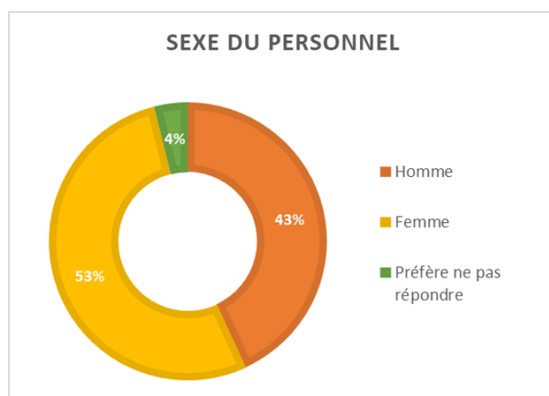
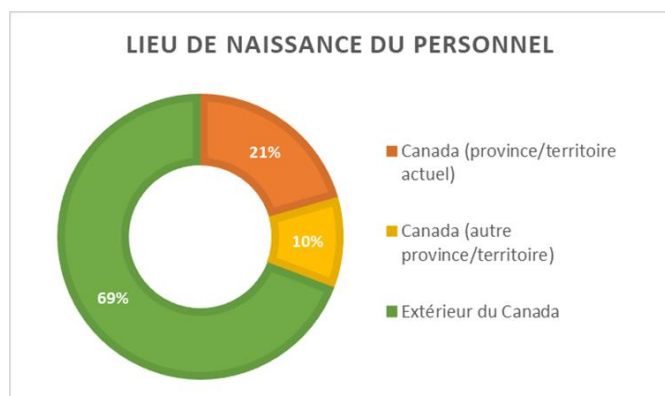
Ainsi, les employés interrogés ou sondés détiennent souvent une assez bonne expérience de travail, sachant que 61 % d'entre eux ont plus de 35 ans. Seules deux personnes interrogées avaient moins de 25 ans. Cette expérience se traduit par une certaine rétention en emploi, sachant que 50 % du personnel interrogé est en poste depuis plus de 4 ans et que 20 % d'entre eux sont en poste depuis plus de 20 ans. Si les répondants sont relativement âgés, on comprend également que, souvent, même pour les personnes qui offrent des services de première ligne, le personnel des fournisseurs de services d'établissement a déjà une ou plusieurs expériences de travail. Ainsi, par exemple, dans ce secteur, il ne semble pas courant d'embaucher une personne de 20 ans fraîchement diplômée. Les milieux qui semblent rechercher des profils plus jeunes sont ceux où les équipes sont plus grandes et où des services plus spécialisés sont offerts. En ce qui a trait au nombre d'années d'emploi des personnes

³ Pour chaque question, nous avons analysé entre 45 et 55 réponses. Les 5 à 15 réponses manquantes sont liées au fait que nous n'avions pas recueilli l'information lors de l'entretien ou au fait que les répondants au questionnaire en ligne n'ont pas fourni cette information.

interrogées, il importerait de proposer une analyse fine des disparités régionales, les données d’entrevues rappelant que les grands centres – Ottawa ou Winnipeg, par exemple – ne connaissent pas problèmes particuliers sur le plan du recrutement ou de la rétention en emploi, alors que les milieux éloignés – comme les territoires – semblent connaître d’importants problèmes à cet égard.

Si 69 % de l’ensemble du personnel interrogé ou sondé est né à l’extérieur du Canada, les personnes nées au Canada occupent davantage de postes de direction générale ou de coordination. En outre, on sait que 44 % des répondants résident dans la province ou le territoire depuis 5 ans ou moins. En ce sens, la connaissance de la province ou du territoire de ces employés peut être limitée. On remarque par ailleurs que 53 % des travailleurs interrogés ou sondés sont des femmes.

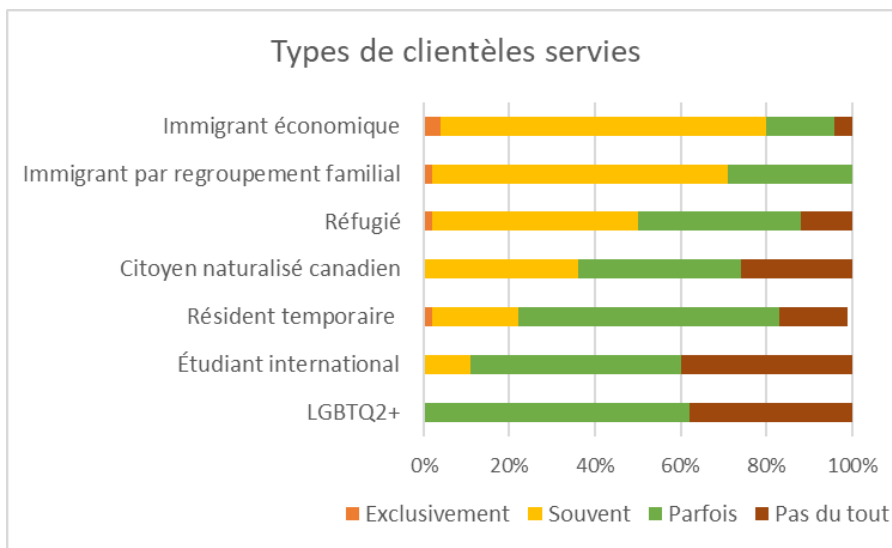
Dans l’ensemble, le fait d’occuper un poste de direction générale ou de coordination modifie légèrement le profil des personnes interrogées, celles-ci étant plus souvent de sexe masculin, plus souvent nées au Canada, plus âgées et en poste depuis plus longtemps.



Clientèles servies

La clientèle varie quelque peu d'un service d'établissement à l'autre. En se fondant sur le questionnaire en ligne et sur plusieurs entretiens (de 45 à 51 répondants), on note que plusieurs répondants servent souvent des immigrants de type économique (76 %), des immigrants par regroupement familial (69 %) ou des réfugiés (48 %). En revanche, certaines clientèles ne sont parfois pas du tout servies par les personnes interrogées, en particulier les personnes détenant le statut d'étudiants internationaux (40 %) ou de citoyens naturalisés canadiens (26 %). L'absence de ces clientèles est surtout dû au fait qu'elles ne sont pas admissibles en raison des critères établis par le bailleur de fonds. Les personnes s'identifiant à la communauté LGBTQ2+, si elles peuvent correspondre à différentes catégories d'immigration, demeurent des clientèles peu visibles ou sollicitant peu de services spécialisés d'après les personnes interrogées. À noter que seuls quelques organismes sondés avaient prévu des approches particulières à l'égard des LGBTQ2+.

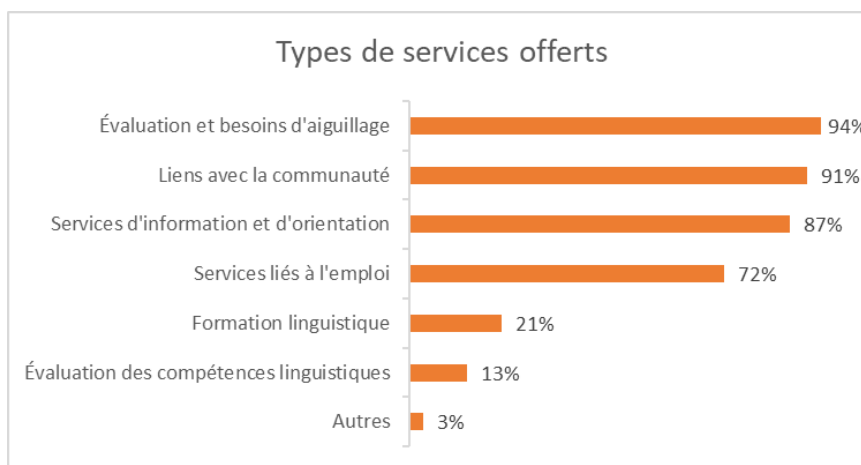
En entrevue, on comprend que, si une majorité des clients servis parlent bien ou très bien le français, un petit nombre de clients ne maîtrisent pas du tout ou maîtrisent très peu le français. De tels clients sont présentés comme des « francophiles » qui ont souvent une connaissance très limitée de l’anglais. Quelques répondants ont indiqué que ce type de clientèle était en croissance.



Services offerts

Les services offerts par les fournisseurs interrogés présentent une certaine diversité, sachant que, généralement, plusieurs services sont offerts par un même fournisseur, en particulier ceux reliés à l’évaluation des besoins et à l’aiguillage (94 %), aux liens avec la communauté (91 %) et les services d’information et d’orientation (87 %).

Au moment d’offrir des services d’information et d’orientation, les besoins de base, tels que le logement ou l’obtention de la carte santé, sont souvent ceux auxquels les agents doivent répondre en premier. Cela dit, alors que certains fournisseurs ont l’habitude d’accueillir les immigrants nouvellement arrivés au pays, d’autres interagissent davantage avec des immigrants déjà établis au



Canada, mais nouvellement arrivés dans la région, la province ou le territoire. Cette seconde catégorie de clientèle est plus souvent visible en Ontario, où les services d'établissement en français sont plus nombreux et disponibles également loin des grands centres. Dans ces cas, les besoins sont souvent moins criants, bien qu'ils puissent s'avérer fort complexes, notamment en ce qui a trait aux étapes d'évaluation et de reconnaissance des acquis. Les tâches associées à la recherche d'emploi peuvent être nombreuses : élaboration du curriculum vitae, rédaction de lettres de présentation, simulation d'entretien, réseautage avec des employeurs, ateliers sur la culture professionnelle canadienne, parrainage par un employeur et stage pour une première expérience professionnelle canadienne.

L'accès à des services de santé (physique et mentale) apparaît également dans les priorités des clients. En ce qui a trait aux activités relatives aux liens avec la communauté, elles comprennent entre autres des activités de réseautage, la participation à des événements, du bénévolat ou le parrainage par des familles canadiennes.

Principaux défis des clientèles servies

Nous avons questionné le personnel des services d'établissement afin qu'ils nous indiquent les défis auxquels les immigrants semblaient faire face le plus souvent. Il importe de noter que cette thématique a été abordée brièvement lors des entretiens et que d'autres études permettent de comprendre plus finement divers enjeux, dont les suivants : les barrières d'accès au marché du travail des nouveaux arrivants en Atlantique (Sall, 2018); les besoins des réfugiés francophones à Winnipeg et à Saint-Boniface, au Manitoba (Zellama et al. 2018).

Quatre défis ont été jugés récurrents par plusieurs : la nécessité de maîtriser la langue anglaise, la complexité de la reconnaissance des acquis, les démarches nombreuses liées à la recherche d'emploi et les enjeux de santé mentale.

Un enjeu important nommé en entretien est celui d'une **perception erronée quant à la maîtrise des langues officielles**, du fait que plusieurs nouveaux arrivants s'attendent à ce que le Canada soit bilingue d'un océan à l'autre. Plus précisément, ils pensent que le français est parlé autant que l'anglais à l'extérieur du Québec.

- « Beaucoup de nouveaux arrivants francophones pensent que le Canada est vraiment bilingue. »
- « Il y a une désillusion certaine face au soi-disant bilinguisme du Canada. »
- « Ils s'aperçoivent très vite que l'on ne peut pas juste parler en français et c'est un défi d'intégration économique de taille. »
- « C'est nécessaire d'avoir conscience de cette réalité [du bilinguisme] bien avant d'arriver, sinon il y a difficulté d'intégration sociale et économique. »

Ce choc, associé à la découverte du caractère minoritaire du français, est vécu différemment par les clientèles qui parlent peu ou ne parlent pas le français. Celles-ci peuvent solliciter les services d'établissement du secteur francophone dans l'espoir de peaufiner leurs compétences linguistiques en français et d'être incluses au sein de cette communauté, mais des obstacles se dressent

rapidement, comme la difficulté à suivre des cours de français ou à suivre simultanément des cours de français et des cours d'anglais.

« Nous sommes le service francophone. Pour la langue, par exemple pour l'anglais, c'est possible de faire une référence à un centre proche. Mais pour le français, ce n'est pas possible d'avoir des cours en personne. Pour utiliser le programme CLIC, comme en anglais, c'est possible seulement en ligne. Si on veut attirer le plus possible des immigrants francophones... il y a des gens, comme moi, ma première langue c'est le portugais, mais j'ai choisi de vivre le plus possible en français ici – même si je parle anglais. Mais il faut lutter tous les jours. Et des gens comme moi, il faut prendre des cours en ligne. Et en plus, il faut choisir, soit on prend des cours en anglais ou en français. »

Un second enjeu, qui semble altérer bien des dimensions de l'intégration économique et sociale d'un nouvel arrivant, renvoie à **l'évaluation et à la reconnaissance des acquis**. Cet enjeu a été nommé par presque tous les fournisseurs de services d'établissement qui ont participé à l'étude, sachant que cet enjeu se rapporte à une complexité à laquelle le conseiller en établissement ne peut répondre que très partiellement. De fait, plusieurs instances externes – en fonction des professions – sont responsables de ce processus et le conseiller en établissement dispose de peu de ressources pour faciliter le processus d'évaluation et de reconnaissance des acquis, qui résulte souvent en une déqualification des immigrants. Cette difficulté engendre une frustration chez les membres du personnel, qui la considèrent comme une injustice et se sentent impuissants.

« Plus ils sont qualifiés, plus c'est difficile pour eux d'obtenir des équivalences. Ça en devient décourageant. »

« Ils sont en phase lune de miel quand ils arrivent, puis souvent, il y a une retombée sévère lorsqu'ils se retrouvent devant le processus de la reconnaissance des diplômes. C'est un découragement total pour certains. »

« [Les personnes qualifiées] ne sont pas reconnues comme telles. Et je connais un [professionnel de la santé hautement qualifié] immigrant, par exemple, qui travaille dans un centre d'appel alors qu'il était [profession de la santé hautement qualifié] dans son propre pays. C'est scandaleux! [...] La reconnaissance des diplômes est beaucoup trop difficile au Canada. »

Bien que les services reliés à l'emploi soient plus étendus qu'auparavant, l'intégration au **marché de l'emploi** demeure tout de même un défi pour les clientèles servies. Par ailleurs, il s'agit d'un défi de taille pour les personnes n'ayant pas encore acquis une expérience professionnelle au Canada. Les personnes interrogées ont rappelé à plusieurs reprises l'hésitation des employeurs à embaucher des personnes ne détenant pas « d'expérience canadienne », ces employeurs s'inquiétant que les nouveaux arrivants ne connaissent pas les codes professionnels canadiens : « l'employeur n'a pas forcément l'ouverture nécessaire et ne comprend pas les avantages d'embaucher un nouvel arrivant. » En outre, bien que le bilinguisme soit généralement associé à des salaires plus élevés au Canada (Diaz, 2018), dans plusieurs domaines d'emploi, la capacité de parler français n'est pas perçue comme un avantage.

À ces obstacles s'ajoutent ceux se rapportant à l'accès à des services de santé en français, en particulier dans le domaine de la **santé mentale**. Certains répondants disent assister à une dégradation de la santé mentale de leurs clients tout en se retrouvant dans l'impossibilité de leur fournir l'aide nécessaire : « Il faut mettre en place des mécanismes pour répondre aux besoins de santé mentale de nos clients. » On rappelle que la catégorie des réfugiés est la plus affectée par ce manque de ressources. Des travailleurs du secteur de l'établissement œuvrant dans les écoles de langue française constatent également de tels manques : « On a des jeunes qui souffrent de maladie mentale. [...] Dans les écoles, on a des conseillères, mais elles sont débordées. J'aimerais qu'il y ait des conseillères spécialisées dans les traumatismes. Nous, on n'est pas si spécialisés. »

Plusieurs autres défis ont été soulevés par le personnel des services d'établissement interrogé. Et bien que ces difficultés demeurent des obstacles importants à l'insertion sociale et économique des immigrants, leur prévalence et la manière dont elles se présentent varient, d'une province à l'autre et d'un immigrant à l'autre. On note en particulier :

- l'accès difficile aux services de garde, en français surtout;
- l'apprentissage des codes culturels;
- la création de réseaux à des fins professionnelles ou personnelles;
- le logement pour les familles nombreuses;
- le climat et la disponibilité des vêtements d'hiver;
- les coûts associés à la migration par les réfugiés, tels que les billets d'avion qu'ils doivent rembourser au gouvernement;
- l'obtention de la résidence permanente pour les résidents temporaires.

5. Environnements de travail

Des impressions générales sur les environnements de travail ont été recueillies lors des entretiens. Trois dimensions principales de ces environnements méritent d'être prises en considération dans cette section, avant d'analyser plus finement, dans la section suivante, les perspectives des répondants à propos de dimensions et d'enjeux plus précis de leur milieu de travail.

Relation d'aide : une gratification essentielle

Les employés du secteur sans but lucratif sont reconnus pour leur engagement particulier, caractérisé par une motivation intrinsèque à l'égard des causes qu'ils soutiennent (Goulet et Frank, 2002). Ce type d'engagement a été rapidement noté en entretien, les employés reconnaissant une satisfaction du fait de pouvoir « se dévouer à l'autre » et d'œuvrer à améliorer les conditions de vie des immigrants. Par exemple, un répondant s'est exclamé en entretien, tout sourire : « Je peux changer le monde! » Travailler au soutien d'une population dite vulnérable est souvent associé à une valorisation personnelle. En fin de compte, lorsque les immigrants « volent de leurs propres ailes », ce sont des « histoires à succès » qui gratifient grandement le personnel.

La possibilité de contribuer à la dynamisation des communautés francophones et acadienne apparaît généralement en arrière-plan, colorant et renforçant l'engagement des employés envers des immigrants. Dans ce secteur, un tel dévouement se traduit également par un questionnement constant sur les possibilités d'améliorer les services offerts.

Cette forme d'humanisme à l'égard des clientèles immigrantes semble se traduire bien souvent par des relations de travail jugées très positives et chaleureuses. Plus généralement, on reconnaît diverses qualités à l'environnement de travail par le biais de divers attributs : « une très bonne ambiance »; « une belle équipe »; « une belle dynamique »; « des collègues extra »; « des équipes super »; « des liens de famille qui se tissent »; « une équipe soudée ».

La diversité ethnoculturelle des environnements de travail des fournisseurs de services d'établissement du secteur francophone est très visible du fait que le personnel est majoritairement issu de l'immigration. Cela dit, des répondants rattachent cette diversité à la possibilité offerte au personnel immigrant de contribuer à sa communauté d'accueil : « C'est en passant eux-mêmes par le processus qu'ils en viennent souvent à vouloir aider en retour. » Si des gestionnaires rappellent que le fait d'être immigrant ne constitue pas une condition essentielle d'embauche, certains répondants notent que le fait pour le personnel de partager en partie le vécu de la clientèle facilite beaucoup la création d'un lien de confiance avec cette dernière.

Complétude des services : un atout à exploiter

Une dimension particulière des environnements de travail des services d'établissement du secteur francophone est que ceux-ci se retrouvent souvent intégrés à des environnements organisationnels plus larges, ce qui est jugé comme très positif. Dans certains cas, les services d'établissement sont associés aux organismes porte-parole des CFMS, comme la Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse ou la Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador. On retrouve ainsi des services d'établissement qui offrent une large partie des services et où logent le RIF de la province, comme l'Accueil francophone, au Manitoba, ou la Coopérative d'intégration francophone, à l'Île-du-Prince-Édouard. Dans d'autres cas, en Ontario surtout, les services d'établissement sont intégrés à des centres multiservices, tantôt de nature communautaire, comme le Centre des services communautaires Vanier ou le Centre communautaire francophone Windsor-Essex-Kent, tantôt de nature sanitaire, comme le Centre de santé communautaire Hamilton/Niagara. Tant les centres de santé communautaire que les centres de services communautaires présentent l'avantage de familiariser les immigrants à davantage de ressources de la CFMS et de disposer de plus d'expertises utiles aux immigrants, par exemple en ce qui a trait à la santé mentale. Les centres de services communautaires disposent en outre de services juridiques souvent très utiles aux immigrants. Bien sûr, plusieurs services en emploi offerts aux immigrants francophones sont associés aux services offerts par les membres du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) du Canada, ce qui facilite l'aiguillage des immigrants vers d'autres services en emploi que ceux leur étant spécifiquement destinés. Dans tous les cas, on reconnaît l'importance de rassembler les services destinés aux immigrants francophones sous un même toit. On reconnaît également la valeur ajoutée

d'associer d'autres acteurs et d'autres services – en particulier, ceux issus du milieu communautaire, sanitaire ou économique – à l'offre de services aux immigrants. En outre, lorsque cette combinaison de services n'est pas en place, elle est parfois sollicitée du fait qu'elle paraît consolider l'offre de services et favoriser un environnement de travail plus positif.

« On a plusieurs services offerts sous un même toit. C'est un véritable carrefour. »

« On est un "One-stop shopping!" On est tous au même endroit et c'est un atout considérable. »

« On est un guichet unique dans le sens où tous les services sont à la même place. »

« On est tous dans le même building maintenant, ce qui a créé une transformation et une facilitation des collaborations et de l'échange d'information. »

« Le modèle de guichet unique est une pratique exemplaire et [nom de l'organisme] se doit d'être consolidé. »

« Notre projet, c'est de regrouper tous les services d'établissement francophones sous un même toit. »

Manque de reconnaissance du secteur de l'établissement : constat et conséquences

Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que le secteur de l'établissement souffrait, en général, d'un manque de reconnaissance. Cette affirmation pouvait se rattacher à divers problèmes, à commencer par les salaires, le manque de continuité dans les services ou le manque de visibilité du secteur francophone de l'établissement.

En ce qui a trait aux salaires, on rappelle qu'ils sont trop peu élevés par rapport à la somme de travail qu'on demande au personnel de ce secteur. Certes, il est reconnu que les salaires des employés du secteur sans but lucratif sont généralement moins élevés que ceux du secteur privé ou du secteur public. Cela dit, certains commentaires précisent que, même en comparant divers sous-secteurs du secteur communautaire, celui des services d'établissement ne semble pas des plus valorisés. En fait, les conditions actuelles traduisent mal le fait que le mandat des conseillers en établissement est vaste, ceux-ci devant répondre tantôt aux besoins essentiels de leurs clients (logement, emploi, etc.), tantôt aux besoins administratifs et juridiques (obtention de documents, information sur des lois et des règles, etc.), tantôt aux besoins affectifs (détresse psychologique ou autre). Dans l'ensemble, les commentaires tendent à rappeler que l'idée d'une carrière dans les services d'établissement paraît peu répandue.

« Ils sont dévoués comme ça se peut pas... malgré les bas salaires. »

« Les bailleurs de fonds prennent avantage de nos employés dévoués à la tâche et qui restent malgré le bas salaire qu'ils reçoivent. Ils ne sont pas rémunérés à leur juste valeur. C'est dommage. »

« Nos salaires sont trop bas par rapport à ce qu'on fait. [...] même si on se compare aux employés qui s'occupent de l'employabilité. »

« Le secteur de l'établissement n'est pas très valorisé par rapport à d'autres secteurs. On n'est pas beaucoup payé par rapport au travail fourni et ça a un impact direct sur la rétention des employés et sur les liens d'appartenance que leurs clients ont créé avec eux. »

« Il n'y a pas de financement clair, il faut toujours jongler et c'est frustrant car c'est un manque de reconnaissance de ce travail très exigeant. »

Le manque de services ou de ressources en français dans la communauté renvoie également à une impression d'un manque de reconnaissance du secteur. Plusieurs décrètent d'ailleurs qu'ils n'aiment pas se sentir impuissants devant un besoin d'un client qu'ils ne peuvent combler. Pour beaucoup, la relation de confiance établie avec le client est primordiale et c'est ainsi qu'ils peuvent espérer faire la différence dans la vie de ces derniers. En ce sens, lorsque les ressources internes ou externes manquent pour offrir un service de qualité et aiguiller adéquatement les clients, un sentiment d'impuissance ou de frustration s'installe.

« Quand un francophone arrive et demande le nom d'un service spécifique en français et qu'il faut le référer à un service anglophone. Ça, moi, j'ai de la misère avec ça. »

« Ça me dérange de [...] ne pas être à la hauteur car les ressources sont insuffisantes et qu'on ne peut offrir un service en particulier, surtout quand les nouveaux arrivants sortent des catégories d'IRCC et qu'on n'est pas financé pour leur offrir des services comme aux autres. »

« Quelque chose qui manque ici à [nom d'une ville], c'est qu'on n'a pas de centre pour les réfugiés francophones. Ils vont tous dans le [service d'accueil anglophone de la ville], qui fonctionne en anglais. »

Le manque de ressources peut tout autant être d'ordre spatial. Cela dit, certains commentaires liés à l'espace s'avèrent très positifs, des répondants reconnaissant les avantages de partager des locaux avec d'autres organismes ou d'autres services ainsi que le bénéfice d'avoir des locaux aisément accessibles en transport en commun. Une telle dynamique reflète par ailleurs celles bien documentées des régions de London et d'Ottawa (Veronis et Huot, 2017). Il n'empêche que certains répondants ont plutôt déploré le fait que les locaux de leur organisme soient trop petits ou encore qu'ils soient situés trop loin du centre-ville. Ils précisent que leur clientèle type n'est pas la plus mobile, la difficulté d'accès devenant vite problématique. Un directeur d'établissement note que les espaces physiques occupés par son organisme paraissent de plus en plus petits, du fait de l'augmentation de sa clientèle et de son personnel. Il ajoute qu'il « est frustrant de ne pas avoir d'espace commun et de devoir travailler en silo. » Au-delà des enjeux d'efficacité interne ou de mobilité des clientèles, la question des locaux rejoint la difficulté répandue des francophones à se rendre visibles et l'importance de regrouper plusieurs services sous un même toit dans un lieu stratégique de la municipalité. Des espaces multiservices centralisés intégrant des locaux partagés permettent d'asseoir la légitimité de leurs services et de leur communauté en général.

Du point de vue de la performance, le manque de ressources et le budget réduit de plusieurs des organismes interrogés semblent créer des barrières au développement de l'offre et de la qualité des

services, mais aussi à la créativité des employés : « Ça limite de beaucoup l'innovation et notre marge de manœuvre. »

Enfin, le manque de services ou de ressources humaines semble contribuer à alourdir la charge de travail de nombreux employés, cette charge excessive étant perçue comme un problème majeur parmi les organismes ayant participé à cette étude. Un fournisseur de services indique que « l'avenir des centres communautaires et de la francophonie est menacé constamment, ce qui nous donne plus de travail et aussi plus de défis à relever. » En outre, des ressources limitées engendrent parfois un environnement moins sécuritaire. De fait, cette surcharge de travail combinée au fait de se trouver face à une clientèle vulnérable deviennent des « sources d'inquiétude » et constituent « un risque pour la santé mentale » des employés.

6. État des lieux et besoins des fournisseurs de services

Ressources humaines

Que l'on soit dans le secteur privé, public ou communautaire, la question des ressources humaines est centrale au moment de penser l'efficacité d'une organisation, mais aussi sa capacité à « faire une différence ». De manière générale, lorsqu'on le compare aux autres secteurs, on remarque que le secteur communautaire doit composer avec des salaires peu concurrentiels. Cela dit, il bénéficie d'employés généralement très engagés. Le secteur des services d'établissement, dont la majorité du personnel se retrouve dans le secteur communautaire, ne fait pas exception. Ses ressources humaines fourmillent d'employés modèles qui déploient généreusement leur intelligence, leur entrain, leur temps et leurs ressources au bénéfice des immigrants. Les manques – de connaissances, de temps, de ressources – vécus au quotidien affectent une majorité d'entre eux et réduisent leurs élans. La section qui suit fait état de caractéristiques particulières des ressources humaines de ce secteur.

Prévoir plus de ressources humaines pour offrir davantage de services et améliorer la qualité

Si, comme suggéré précédemment, le manque de ressources financières est récurrent dans le secteur communautaire, il apparaît intéressant de noter qu'ici, des ressources financières supplémentaires viseraient souvent, en premier lieu, à embaucher davantage de ressources humaines. De fait, bien qu'on reconnaisse un élargissement général du financement octroyé au secteur de l'établissement, on déplore tout autant le fait que les besoins continuent de dépasser l'offre de services pour une majorité des organisations interrogées. Les manques sont alors très variables d'un milieu à l'autre. Bien que certains soulignent le besoin de personnel administratif, la plupart des besoins visent à diversifier l'offre de services, par l'embauche d'un agent de liaison dans le secteur de l'employabilité, d'un agent d'établissement supplémentaire, d'un conseiller en emploi ou encore d'une personne responsable des communications, notamment au niveau de la promotion des services ou des activités, ou au niveau de la liaison communautaire.

« Il y a une paralysie au Centre, due au fait qu'il n'y a pas assez de personnel. »
« Nous avons besoin de plus d'employés pour répondre plus efficacement aux besoins. »
« On voudrait développer plein de choses pour les clients, mais pas assez de ressources humaines. »
« Il faudrait qu'au sein des systèmes scolaires, il y ait plus de travailleuses d'établissement en milieu scolaire, car il y en a actuellement juste une et il en faudrait au moins deux ou trois. »

Dans les régions où l'offre de services est très limitée, en particulier dans les territoires, le manque de ressources humaines engendre des discontinuités importantes qui viennent mettre en péril la qualité des services offerts. Par exemple, dans la plupart des régions éloignées, les nouveaux arrivants ne bénéficient pas d'appuis spécifiques pour des services en entrepreneuriat, des conseils juridiques ou du soutien émotionnel. Pour un agent d'établissement interrogé, il en résulte que des tâches supplémentaires, qui ne sont pas reconnues dans sa description de poste, doivent tout de même être accomplies.

Comme noté précédemment, lorsqu'on manque de personnel, cela peut nuire à l'ambiance de travail, mais plus encore à la santé mentale des employés, qui sentent qu'ils ne parviennent pas à tout faire ou que la qualité du service n'est pas optimale.

« C'est un risque pour la santé mentale du personnel. »

Dans cette optique, plusieurs organismes soulignent qu'il serait nécessaire d'embaucher davantage de personnes détenant un diplôme en travail social. De telles compétences apparaissent utiles pour faire face aux problématiques complexes vécues par les immigrants, auxquelles nous reviendrons dans la section suivante, mais aussi pour que les membres du personnel soient mieux outillés pour veiller à leur propre santé mentale.

En somme, on peut penser de même que « l'urgence » dans laquelle se trouvent certaines organisations, du fait qu'elles ne parviennent pas à répondre à la demande, contribue à réduire le temps accordé à la planification des ressources humaines. Il en résulte un cercle vicieux potentiellement néfaste, sachant qu'une saine gestion et planification des ressources humaines tend à augmenter la performance des organisations.

Favoriser la spécialisation des services

La réalité des petites CFMS ou des CFMS éloignées est souvent très distincte de celle des communautés urbaines ou des communautés où la densité de francophones est plus élevée.

Ainsi, lorsque la densité ou le nombre de francophones est plus faible, les personnes responsables des services d'établissement combinent parfois leurs responsabilités en matière d'établissement avec d'autres, comme la coordination du Réseau en immigration francophone. De manière générale, les tâches des agents et des gestionnaires des services d'établissement du secteur francophone sont souvent décrites comme trop généralistes et éparpillées. Plusieurs soulignent le besoin de se

spécialiser davantage pour rehausser la qualité des services offerts et réduire les effets de l'éparpillement et de la surcharge de travail.

« Tout repose sur les épaules du gestionnaire. Il faudrait restructurer l'équipe pour qu'il y ait d'autres étapes de consultations, pour que les tâches soient déléguées. J'ai une équipe de dix personnes. J'ai besoin de quelqu'un qui s'occupe de la communauté accueillante et du RIF et une autre personne qui ferait l'établissement. Je manque beaucoup au niveau de la qualité car je m'éparpille. Pour trouver une solution, je suis en train d'envoyer une demande de financement et je veux ajouter des tâches supplémentaires à certains collègues. Une personne sera responsable des activités en établissement. Je suis à tout moment dans les rapports. Moi, je vais m'occuper des finances et des RH. Je voudrais qu'on s'avance au niveau de la qualité. »

Lorsque les agents de liaison en employabilité sont mentionnés comme un type de ressources humaines nécessaires, il s'agit notamment de sensibiliser un plus grand nombre d'employeurs aux réalités des nouveaux arrivants des CFMS. L'amélioration de cette dimension est essentielle, d'après plusieurs répondants, dans la mesure où elle a un impact direct sur l'intégration aussi bien professionnelle que sociale de l'immigrant francophone. Les agents de liaison en employabilité sont en effet chargés d'établir des partenariats avec des employeurs de la région de manière à favoriser l'embauche des nouveaux arrivants, soit comme employés, soit comme stagiaires. Lorsque de tels partenariats sont mis en place, le parrainage employeur-immigrant devient alors un service proposé par l'organisme.

De plus, les services d'établissement du secteur francophone étant souvent plus modestes et plus jeunes que ceux du secteur anglophone, les ressources en communication (promotion, liaison) s'avèrent souvent très limitées. Pourtant, les répondants rappellent qu'une stratégie efficace et des outils de communication nombreux et diversifiés permettraient à ces organismes d'avoir plus de visibilité et ainsi de recevoir plus de clients francophones. De fait, plusieurs répondants partagent le sentiment que les services du secteur francophone, et leur valeur publique, sont encore peu connus.

« L'équipe est pas mal complète, mais il manque quand même la communication. On aurait besoin de ce poste-là. Ça nous permettrait d'avoir de la visibilité. On a beaucoup d'activités qui ne sont pas publicisées. C'est moi qui le fais et mon collègue, mais pas idéal. On n'a pas eu vraiment l'argent pour [accomplir des activités liées à la communication], mais ce que je compte faire, c'est d'ajouter une tâche à un des postes qui a moins de volume de travail. »

Si le manque de ressources humaines engendre une multiplication des tâches à accomplir pour les agents et les gestionnaires, le manque de personnel peut également être associé à une couverture géographique trop vaste pour assurer une cohérence quant à la gestion des ressources humaines et à la qualité des services.

« Nous avons un manque de personnel et un éparpillement des tâches. Nous avons un mandat sur toute la province [nom de la province ou du territoire] et nos agents sont éparpillés. Deux agents d'établissement sur nos six agents sont éparpillés dans la province car nous sommes le

seul organisme porte d'entrée ici. Ce serait bien qu'ils soient plus présents à une seule et même place. C'est difficile parfois. Plus d'employés seraient nécessaires. »

Expertises spécialisées nécessaires

Pour certains organismes, les enjeux en termes de ressources humaines dépassent la question de l'embauche de personnel pour tendre vers des besoins ponctuels et spécialisés. Un de ces besoins touche directement la gestion des ressources humaines, puisque plusieurs ont noté la nécessité de restructurer la répartition des tâches au sein de leur personnel. On observe en fait que plus les ressources sont limitées, plus il peut être compliqué de définir les besoins prioritaires et de répartir les tâches entre les ressources humaines, existantes ou futures, pour répondre à ces besoins. Un des répondants exprime cette préoccupation en précisant l'intérêt d'embaucher un consultant pour définir les besoins de son organisme en termes de ressources humaines.

« On manque de ressources et on a plein de projets. [...] On devrait avoir un consultant compétent pour identifier les besoins de chacun et centraliser l'information, et avoir un horizon plus long qu'un an. »

Recrutement

Sachant que les fonctions liées à l'établissement sont variées – l'accueil, la formation linguistique, les services en emploi, etc. –, les profils des employés recrutés dans ce secteur sont donc diversifiés. Les gestionnaires interrogés qui supervisent plusieurs agents d'établissement rappellent que la diversité des parcours des membres de leur équipe, tant au niveau de la formation que des expériences de travail, constitue une force non négligeable.

Les environnements où le recrutement paraît plus facile sont ceux où la population municipale est plus importante et où on note une forte densité de francophones (Ottawa, Moncton, Winnipeg), ceux où les services sont offerts dans un cadre scolaire ou ceux bénéficiant d'un regroupement de services important.

Cela dit, une majorité des gestionnaires interrogés ont indiqué avoir des difficultés à recruter des personnes qualifiées. Dans certains cas, la rareté ou la complexité des expertises recherchées – tâches spécifiques à établissement, connaissances des CFSM, compétences en travail social – peuvent être la source de ces difficultés. Dans d'autres cas, on notera que les salaires moins élevés peuvent également s'avérer un facteur dissuasif, notamment au moment d'exiger des expertises particulières, en travail social par exemple.

« Nous avons besoin de plus de travailleurs sociaux, mais le salaire n'est pas assez élevé par rapport à d'autres organismes et entreprises privées plus compétitives. »

« C'est très difficile de trouver du personnel qualifié – nous avons dû embaucher une personne à l'étranger, en France – pour venir combler un de nos postes. »

Rétention

Bien que le sondage ait montré que certains environnements de travail ont de bons taux de rétention des employés, les entretiens ont mis en lumière la difficulté pour d'autres d'assurer la rétention du personnel en poste. Cette dynamique semble plus importante dans les régions éloignées (Traisnel, 2016) et dans les petites CFMS. Notons qu'en moyenne, en 2018, les Canadiens conservaient le même emploi environ 8,5 années (Statistique Canada, 2018). Si seulement 28 % des personnes interrogées occupaient le même poste depuis plus de 7 ans, comme les données recueillies portent sur des emplois en cours et que l'échantillon est restreint, elles ne peuvent être directement comparées à celles de Statistique Canada.

On rappelle en entretien que, dans plusieurs organismes, les possibilités d'avancement sont limitées, ce qui peut pousser des employés à vouloir explorer d'autres environnements de travail au bout de quelques années. La question des salaires est également nommée comme un enjeu de taille en ce qui a trait à la rétention. De plus, la surcharge de travail, si elle peut s'avérer une source de motivation lorsqu'elle est passagère et à court terme, constitue un problème de rétention dans plusieurs milieux où les exigences du travail s'avèrent très élevées, et ce, de manière récurrente. On relie ce problème non seulement à un problème accru de rétention, mais aussi à des cas d'épuisement professionnel.

« Le secteur de l'établissement n'est pas très valorisé par rapport à d'autres secteurs. On n'est pas beaucoup payé par rapport au travail fourni et ça a un impact direct sur la rétention des employés, et sur les liens d'appartenance. »

« La rétention des employés est donc un problème [...], ce qui crée un problème à maintenir de bonnes collaborations et partenariats. »

Les trois territoires (Traisnel, 2016) et les provinces de l'Atlantique connaissent une mobilité de leurs employés décuplée du fait qu'en plus des caractéristiques susmentionnées, ces régions font face à des défis liés à la rétention géographique de leur population. Dans ces régions, le roulement de personnel pose des défis à tous les niveaux, de la gestion à l'offre de services. Par exemple, le temps octroyé par un gestionnaire au recrutement et à la formation du personnel ne peut être employé pour consolider des collaborations ou diversifier les sources de financement. Au Nunavut, on indique que les employés restent au plus deux ans en poste.

« On est toujours en roulement de personnel, ce qui crée un problème au niveau de la gestion. Je suis toujours à donner de la formation et en recrutement. [...] Je dirais que c'est pas vraiment un problème de salaire, c'est plus le volume de travail. »

Dans les équipes où la rétention est notée comme convenable, on précise que l'ambiance positive qui règne à l'interne joue en leur faveur. On ajoute que le fait de travailler pour une cause sociale valorisée augmente l'engagement des employés à l'égard de leurs clients, de leurs tâches, mais aussi du secteur : « Heureusement que notre personnel croit en la cause, sinon il n'y aurait plus personne! » La mise en place de procédures standardisées, la formation des nouveaux employés et la formation continue semblent constituer des pratiques exemplaires.

Pratique exemplaire 1. Formation et mentorat des employés

Accès Emploi est un organisme qui offre des services ou des programmes liés à l'emploi en français en l'Alberta. En fonction depuis 2002, la clientèle d'Accès Emploi est immigrante à 75 %. Au sein de cet organisme, le programme Placement en emploi est administré par une équipe composée de huit conseillers et d'un agent de liaison en emploi. Ce programme vise à aider les personnes à trouver un emploi par le biais d'activités telles que l'écriture d'un curriculum vitae, la simulation d'entretiens ou l'apprentissage du réseautage professionnel.

La coordonnatrice responsable du programme Placement en emploi a mis sur pied une formation continue axée sur le mentorat pour encadrer et développer les habiletés de ses nouveaux employés. Ce programme est paru particulièrement exemplaire en regard du fait qu'il contribue à une intégration et à une rétention en emploi, de même qu'à la performance du programme Placement en emploi.

Cette pratique d'une durée de trois semaines s'inspire de l'approche du « Common Sense Management » utilisée dans les pratiques de gestion d'entreprises. Cette approche holistique apparaît comme « un moyen de gestion qui vient appuyer le management traditionnel. » La première dimension de cette pratique est un volet théorique axé sur la mission de l'organisme, centré sur (1) l'approche du client, (2) l'objectivité et (3) la standardisation de l'expérience du client. Ensuite, la seconde dimension consiste en une activité de mentorat qui se divise en cinq phases. La première est décrite comme une phase d'observation par le nouvel employé où celui-ci doit se familiariser avec les métiers à Accès Emploi Alberta et les stratégies de placement en emploi. La deuxième phase se concentre sur une comparaison des approches observées. La troisième phase nécessite que le nouvel employé crée sa propre approche de travail, laquelle est ensuite suivie d'une phase d'observation de cette nouvelle approche par la coordonnatrice elle-même. Enfin, la cinquième et dernière étape consiste en une phase de suivi – feed-back – où des ajustements sont discutés et mis en œuvre au besoin.

Cette pratique a été développée de façon à combiner : la mise en place de procédures standardisées quant au monitorat des employés, la flexibilité des approches adoptées par les employées et la capacité à modifier rapidement des pratiques. Elle est associée à une évaluation trimestrielle pour tous les employés ainsi qu'à la tenue de réunions hebdomadaires où l'on discute d'enjeux rencontrés avec les clients ou des procédures.

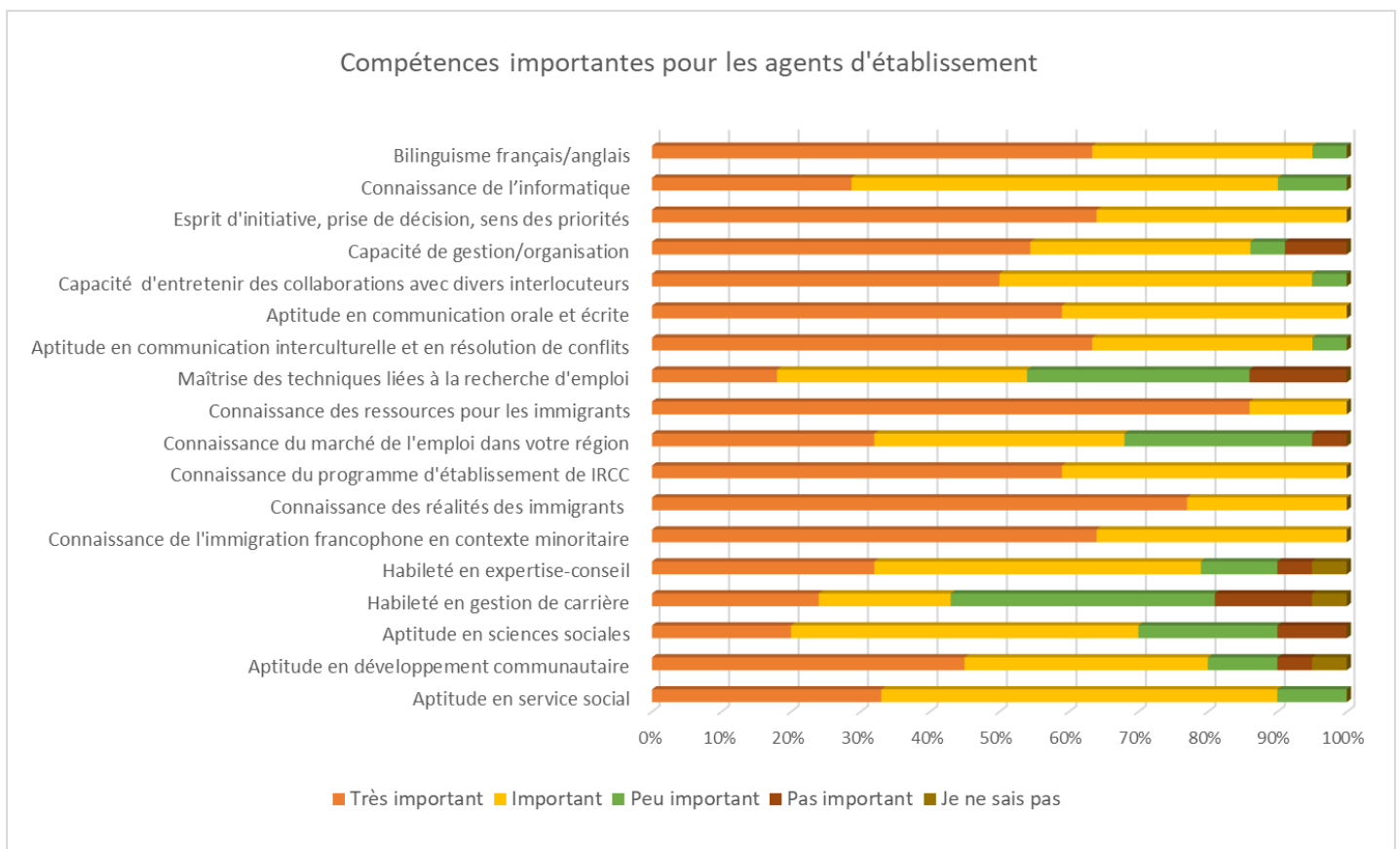
Cette pratique semble particulièrement exemplaire en ce qu'elle met de l'avant les habiletés propres à chaque nouvel employé qui bénéficie d'un encadrement personnalisé. Elle permet également à la nouvelle recrue de disposer d'espaces de discussions et d'évaluations fréquentes qui contribuent à son engagement et à son intégration. Cette pratique présente enfin l'avantage d'intégrer le changement et la gestion de ses conséquences comme des processus normalisés.

Expertises du personnel en établissement

Connaissances et compétences importantes

Les travailleurs du secteur francophone de l'établissement consultés ont été appelés à identifier les compétences et les connaissances qu'ils jugeaient importantes dans l'exécution de leur mandat ainsi que celles qu'ils gagneraient à développer. Si les perspectives varient très certainement en fonction du poste occupé, des tâches qui y sont associées, des formations suivies, des diplômes obtenus et des expériences professionnelles passées, certaines tendances émergent des réponses recueillies.

Les personnes ayant répondu au questionnaire en ligne devaient choisir parmi une liste de connaissances et de compétences élaborées à partir de diverses descriptions de postes de ce secteur dont nous avons obtenu copie. Leurs réponses nous amènent à constater qu'il s'avère très important de détenir des connaissances factuelles portant sur les ressources à la disposition des immigrants (86 %) et les réalités des immigrants (77 %) pour une province ou un territoire donné.



On remarque également que diverses aptitudes sont jugées importantes ou très importantes pour l'ensemble des répondants, à savoir : l'esprit d'initiative, la prise de décision et le sens des priorités; les aptitudes en communication orale et écrite; la connaissance du programme d'établissement d'IRCC; et la connaissance de l'immigration francophone en contexte minoritaire.

Connaissances et compétences à développer

En cherchant à préciser auprès des personnes interrogées quelles sont les compétences essentielles à développer pour être en mesure de travailler dans le secteur francophone de l'établissement, plusieurs expertises nommées sont venues compléter ou renforcer les données recueillies au préalable par le biais du sondage.

Un premier bloc d'expertises à développer porte sur les compétences liées aux tâches types de la profession. Un deuxième bloc s'attarde aux connaissances se rapportant à l'établissement et à la communauté francophone. Enfin, un dernier bloc d'expertise aborde les aptitudes en psychologie à développer pour les immigrants mais aussi pour soi.

Compétences liées aux tâches types en établissement. La variété des postes disponibles dans le secteur de l'établissement renvoie à une variété de responsabilités pour l'employé. Ainsi, travailler comme agent d'établissement en milieu scolaire exige de bien connaître le système d'éducation et les différentes possibilités offertes par ce système. En revanche, un agent de liaison en employabilité devra plutôt connaître la réalité du marché du travail et les ressources disponibles dans le réseau ainsi que le milieu communautaire de sa région. Cela dit, il y a un manque de ressources combinant ces expertises croisées et, de ce fait, l'accompagnement des élèves du secondaire vers le marché du travail en souffre et n'est pas adéquat.

Diverses tâches correspondant aux responsabilités habituelles des conseillers en établissement renvoient à des compétences qui devraient être développées de manière plus formelle. Par exemple, les répondants mentionnent des compétences dans les domaines suivants : l'évaluation des besoins; l'élaboration de plans d'action; l'aiguillage; l'animation d'ateliers; l'informatique ou les réseaux sociaux; la gestion de projet; la gestion des ressources humaines, etc.

Connaissances à propos des ressources, des services et des règles. Il va sans dire que les connaissances liées au domaine de l'immigration, de la réalité des francophones en situation minoritaire et des ressources mises à la disposition des immigrants sont primordiales pour tout employé de ce secteur et qu'elles exigent des apprentissages continus. De fait, le domaine de l'immigration, tant du point de vue gouvernemental que des services, est en constante évolution. Cette exigence implique d'avoir une bonne compréhension des règles et des procédures se rapportant au processus migratoire dans son ensemble. Cette exigence rappelle aussi l'importance, pour le personnel de ce domaine, de bien comprendre les réseaux d'organismes, leur fonctionnement et leurs ressources, et ce, pour la province, le territoire, les municipalités environnantes et la communauté francophone et acadienne.

Cela dit, les formations postsecondaires ne permettent pas une réelle acquisition de ce type de connaissances. C'est plutôt le fait d'occuper un poste en établissement dans une région donnée qui permet peu à peu de comprendre ces dimensions. Pour un emploi du secteur de l'établissement, cela signifie que le fait d'avoir occupé le poste pendant plusieurs années permet d'augmenter la qualité du service offert, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour d'autres emplois (comme celui d'éducateur à la petite enfance ou de travailleur social faisant du counseling traditionnel). Le portrait

sociodémographique des employés du secteur de l'établissement montre toutefois que ceux-ci sont mobiles, sachant que peu d'entre eux sont nés dans la province où ils travaillent et que plusieurs d'entre eux ont changé de poste au bout de quelques années. Il en résulte que le besoin de développer ces connaissances sous forme d'apprentissages continus s'avère essentiel.

« Des fois, je me dis que ce serait bien de professionnaliser plus la profession, comme par exemple de devoir avoir, avant de postuler pour un emploi en établissement, des connaissances dans le domaine de l'immigration francophone, mais aussi internationale. Ça aiderait. Mais bon, déjà qu'on a du mal à avoir des gens du service social car trop compétents, pas certain qu'ils postuleraient. Peut-être par des formations à l'interne. Mais le budget ne le permet pas. »

Aptitudes en psychologie. Au-delà des compétences et des connaissances plus techniques, les personnes interrogées ont souligné l'éventail d'aptitudes relationnelles nécessaires aux employés qui servent les immigrants. On abordera alors la nécessité de pratiquer une écoute empathique, de maîtriser les principes de la communication interculturelle ou du counseling, d'avoir la capacité de faire face à une situation de crise ou de traiter des personnes souffrant de trouble de stress post-traumatique. Si, en théorie, on ne demande pas aux conseillers en établissement de maîtriser toutes ces compétences, dans la réalité, ces personnes se retrouvent parfois face à des situations où elles doivent elles-mêmes déployer ce type de compétences.

Les ressources humaines limitées de certains services d'établissement, la rareté des services offerts en français et la pénurie de professionnels de la santé francophones dans les petites communautés francophones et les communautés éloignées constituent souvent des facteurs clés pour comprendre l'importance de posséder des aptitudes en psychologie dans certains milieux. Ainsi, dans un centre multiservice où divers services aux immigrants sont combinés à une offre de services sociaux, communautaires ou de santé, l'urgence de développer de telles compétences se fait généralement moins sentir : « Dans leur rôle, ils n'ont pas à gérer une situation de crise car il y a un travailleur social à côté. »

La capacité de savoir prendre du recul et de savoir déléguer lorsque la situation devient trop pressante pour le client et l'employé a également été soulevée comme étant très utile à mettre en pratique afin d'éviter l'épuisement professionnel. Dans ce cas, l'épuisement professionnel ne résulte pas uniquement d'une trop grande charge de travail, mais davantage de l'implication parfois trop importante de l'employé, qui ne dispose pas des ressources adéquates pour désamorcer une situation et dont le sentiment d'impuissance persiste. Par exemple, beaucoup des répondants nous disent prendre très à cœur la difficulté de certains de leurs clients à obtenir des équivalences de diplômes. Plusieurs des répondants utilisent des qualificatifs comme « ridicule », « déplorable », « décourageant », « honteux », etc. pour décrire cette situation. Ces mêmes répondants auront alors tendance à chercher des moyens de contourner ces obstacles et, par conséquent, à déployer une énergie considérable pour contribuer à offrir un emploi décent et une qualité de vie à leur clientèle.

Enfin, plusieurs immigrants ont un parcours plus ou moins compliqué autour duquel s'imbrique une histoire personnelle, familiale et culturelle particulière. Ces histoires, qu'elles soient celles de réfugiés

ou d'immigrants économiques, peuvent renfermer des traumatismes plus ou moins importants, lesquels peuvent se répercuter d'une quelconque façon lors de leur processus d'établissement. Et, si la plupart des gestionnaires et des agents d'établissement sont conscients de la fragilité de la santé mentale de certains de leurs clients, la majorité d'entre eux disent ne pas disposer de ressources adaptées à la gestion de tels cas de figure. D'où l'importance, selon eux, de développer des qualifications dans le domaine des services sociaux et de la santé mentale, afin d'être mieux outillés face à des situations humaines complexes ou difficiles. Les services de santé mentale étant aujourd'hui encore largement insuffisants pour les immigrants francophones, le fait de ne pouvoir aiguiller les immigrants vers des services adéquats augmente le sentiment d'impuissance.

« On a des défis de compétences car les intervenants communautaires manquent en général d'expertise dans le domaine du service social, ce qui peut mener à des cas d'épuisement professionnel. »

« On a besoin d'avoir des employés qui ont des compétences officielles en service social. »

« Avoir une employée ici qui a fait ses études en service social est valorisant pour le Centre. Rassurant même. Mais ce n'est souvent pas le cas. »

Certaines initiatives – comme la pratique exemplaire 2 portant sur un service d'art-thérapie – visent à favoriser la santé mentale des immigrants à partir d'approches novatrices et de profils de ressources humaines originaux.

Pratique exemplaire 2. L'art-thérapie

C'est en octobre 2017, à la suite d'un projet d'art mené avec des femmes syriennes de Moncton, que son initiatrice a été conviée à participer au lancement d'un projet pilote mené par le Centre d'accueil et d'accompagnement francophone des immigrants du Sud-Est du Nouveau-Brunswick (CAFi). Ce projet pilote, entièrement financé par IRCC, consistait en la mise en place d'un programme d'art-thérapie, lequel était destiné en premier lieu aux réfugiés. En mars et en avril 2018, on assistait à une exposition des œuvres produites par un nouveau groupe de femmes syriennes dans le cadre de ce programme. Ce projet avait pour objectif de contribuer à l'inclusion sociale de ces femmes tout en prenant soin de leur santé mentale, notamment en raison des difficultés qu'elles avaient vécues lors de la guerre en Syrie. À la suite des premiers succès de ce programme d'art-thérapie, celui-ci a été reconduit et élargi à d'autres catégories d'immigrants francophones de la région. Ce programme comprend désormais de nombreuses séances individuelles ainsi que la tenue d'un groupe fermé appelé la « ruche d'art ». Ce groupe se réunit une fois par semaine et permet aux participants moins à l'aise lorsqu'il s'agit d'associer art et thérapie de s'exprimer par l'entremise d'un groupe de parole créatif. Pour certains clients, ces groupes apparaissent comme une porte d'entrée vers un processus formel d'art-thérapie individualisé.

Notons ici que l'art-thérapie est une approche issue du champ de la psychothérapie et qu'elle englobe la réflexion et l'expression, tant picturale que verbale. Le but des séances n'est pas d'enseigner l'art en tant que tel, mais plutôt d'outiller la personne pour qu'elle puisse s'exprimer

par le biais de l'art. Pour les immigrants, ce processus créatif peut se révéler particulièrement salvateur dans la mesure où ils sont parfois dépourvus en raison de leur maîtrise approximative de la langue française. Cette activité créatrice est aussi reconnue pour favoriser l'intégrité et la cohérence, pour aider à réduire le stress et l'intrusion de pensées négatives, tout en permettant une meilleure concentration et l'augmentation de l'estime de soi. Elle amène la personne à s'engager dans un processus à la fois physique, émotionnel et intellectuel⁴.

Cette pratique rappelle la variété d'initiatives à mettre en place pour favoriser la santé mentale des nouveaux arrivants. Elle offre également une alternative aux ressources traditionnelles et permet d'élargir les profils de ressources humaines pouvant appuyer l'établissement des nouveaux arrivants.

Formation et apprentissages

Contexte général

Interrogés à savoir quels étaient les moyens déployés pour parfaire leurs connaissances ou celles de leurs employés (pour les gestionnaires), une majorité des répondants insistent sur le fait que le temps et les budgets associés aux possibilités d'apprentissage s'avèrent trop limités. Dans certains cas, on note qu'une culture d'apprentissage devrait être favorisée, mais pour plusieurs, il semble que ce soit davantage une question de ressources qu'une question de culture.

Le manque de ressources concerne généralement le budget alloué à la formation continue, celui-ci étant parfois quasi inexistant. Dans certains cas, la rareté des ressources est visible, surtout en considérant le temps dont disposent les employés, ces derniers devant privilégier les tâches quotidiennes les plus pressantes se rapportant aux immigrants.

« Nous n'avons pas de budget prévu pour le perfectionnement professionnel. C'est un gros défi. »

« [On n'a] pas le budget pour des formations, mais, si besoin, on le fait quand même, comme la formation sur la clientèle LGBTQ+ de la dernière fois. »

« Plus de formations doivent être mises en place, en ligne ou en personne. Mais on manque de temps et de budget. »

« Nous n'avons jamais de formation car pas de financement pour ça. »

« Très peu de budget est alloué par IRCC pour ce qui est des formations [...]. Il faut absolument développer plus ce volet dans l'avenir. »

« Avec OCASI c'est gratuit. Mais, des fois, juste une agente d'établissement participe car les autres doivent servir des clients. »

⁴ À ce sujet, voir : <http://www.aatq.org/Choisir-l-art-therapie>.

Les organisations pour lesquelles le temps et le budget alloués à la formation sont plus satisfaisants semblent être celles où les sources de financement sont multiples et celles où les gestionnaires priorisent cette dimension du travail de leurs employés.

« Oui, nous avons du mentorat et des formations. 500 \$ de budget de formation continue pour chaque employé. On essaie de les utiliser, mais parfois on manque de temps. Ça nous a pris un bon 2 ans avant d'avoir ça. »

« Il y a plein d'occasions de formation. On les saisit, mais à la hauteur de nos budgets. »

Une seule organisation, spécialisée dans le domaine de l'emploi a mentionné être en mesure d'investir de manière plus substantielle dans une formation ayant permis à un employé d'obtenir une accréditation à titre de consultant en immigration et, ainsi, d'appuyer les étudiants internationaux à obtenir leur résidence permanente : « on offre un service gratuitement et on vise les étudiants. Sinon, ils devaient payer des gros montants dans le privé, il y a des abus ». Une partie des activités de cet organisme est financée par IRCC, mais le financement de cette formation provient d'autres sources. Si une telle formation s'avère coûteuse, elle permet à cet organisme d'amener plus facilement les étudiants internationaux vers ses services d'établissements et ses autres services lorsqu'elle en aura besoin.

Rôle des organismes provinciaux/régionaux d'appui au secteur de l'établissement

Dans l'ensemble, la grande majorité des formations mobilisées sont en fait des webinaires offerts gratuitement par les organismes provinciaux/régionaux responsables de soutenir le secteur de l'établissement et financés par IRCC.

Au total, **sept organismes parapluies** ont le mandat d'être les porte-paroles des organismes membres anglophones et francophones du secteur de l'établissement. Le nombre de leurs membres varie de quelques dizaines à plus d'une centaine. Ils doivent agir en tant que conseiller et coordonnateur, mener des recherches, mobiliser les communautés et œuvrer à l'amélioration des services d'établissement en encourageant la professionnalisation de la prestation de services d'établissement. Les organismes parapluies ont également le devoir d'offrir des ressources de développement professionnel et de renforcer les capacités pour l'ensemble du secteur de l'établissement. Ces organismes fonctionnent principalement ou exclusivement en anglais.

Les personnes interrogées ont noté la qualité et la pertinence de ces formations, tant en ce qui a trait aux formats qu'aux contenus. Les technologies sont souvent mobilisées par ces organismes dont le mandat est provincial. Cela dit, on souligne également que ces organismes fonctionnent très majoritairement ou exclusivement en anglais et que les ressources qu'ils développent – occasions de dialogue, documents, webinaires et conférences – sont presque exclusivement en anglais. Il semble que seul l'organisme de soutien au secteur de l'établissement de la province de l'Ontario, l'Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI), fasse exception en présentant une programmation en français.

« Avoir des formations disponibles en français est tout un défi. »

« En ce qui concerne les formations continues, les formations en français sont rares et c'est un défi de taille. Quand elles ne sont pas en ligne, il nous faudrait un budget de déplacement. »

« Plus de budget est nécessaire pour pouvoir suivre des formations et la plupart du temps, les formations offertes ne sont pas en français. »

« [Il n'y a] pas assez de budget pour les formations et celles-ci se donnent en anglais la plupart du temps. Ce qui est dommageable pour l'évolution de nos employés. »

« Le défi des formations, c'est qu'elles ne se donnent pas forcément en français, ou sinon par des bénévoles. »

« L'organisme [nom de l'organisme] offre beaucoup de formations en ligne pendant l'année. Malheureusement, le défi, c'est que ce sont des formations en anglais et pas en français. »

Des entretiens menés auprès de ces organismes nous ont permis de mieux comprendre les problèmes qu'ils rencontrent au moment de chercher à répondre aux besoins des organismes francophones.

D'abord, notons que, si tous ces organismes reçoivent des fonds du gouvernement fédéral par l'entremise d'IRCC et de leurs membres, certains d'entre eux reçoivent également des fonds de leur gouvernement provincial ou de fondations pour assurer leur fonctionnement et la réalisation de leurs projets – par exemple en Colombie-Britannique, en Alberta et en Ontario. Il semble que seul l'organisme OCASI ait développé une expertise particulière et reçoive des fonds spécifiquement destinés au développement des activités et des ressources en français. Si les approches spécifiques à l'égard du secteur francophone ont été bonifiées ces dernières années, des ressources en français existent depuis plus de dix ans. Cela dit, un gestionnaire d'OCASI rappelle tout de même que leur offre de ressources en français est jeune et que l'organisme travaille à améliorer sa programmation pour mieux répondre aux besoins du secteur francophone de l'établissement. À ce jour, les besoins des fournisseurs francophones sont identifiés par divers moyens, tels que des rencontres trimestrielles du comité dédié au secteur francophone ou des sondages destinés aux fournisseurs de services pour lesquels la langue des services est identifiée. La présence d'un poste de coordination bilingue au sein du bureau de direction et d'autres postes désignés bilingues dans l'organisme constitue également un moyen d'assurer le relais des priorités des organismes francophones. Si OCASI cherche à assurer une compréhension plus fine des besoins des fournisseurs francophones au sein de ce secteur, les actions de cet organisme semblent présenter des limites, notamment dû à une confiance limitée de la part des fournisseurs francophones.

Le manque de ressources pour développer une programmation en français renvoie à une situation déplorée par un gestionnaire d'un autre organisme parapluie qui, en dépit de certains efforts de rapprochement auprès de fournisseurs francophones, n'a toujours pas développé d'initiatives spécifiques à l'attention de ce groupe : « Unfortunately we haven't be able to do too much with that group. And a lot of that is because of funding constraint. And then, of course, also time constraint. » Une telle situation amène même l'organisme responsable de la région de l'Atlantique, l'Atlantic Region Association of Immigrant Serving Agencies (ARAISA), à écrire sur son site Web : « Please note that ARAISA is only able to provide services in English at this time, due to limited resources. »

Stratégies maisons et ressources pour la formation en français

Ainsi, la majorité des occasions d'apprentissage formelles sont offertes en anglais. À ce titre, les services d'établissement en milieu scolaire semblent bénéficier d'un environnement d'apprentissage plus large et d'occasions d'apprentissage en français plus nombreuses. De fait, plusieurs d'entre eux – du moins, ceux dont le financement est octroyé directement au milieu scolaire – peuvent bénéficier des formations organisées par leur conseil scolaire, par exemple en santé mentale. En Ontario, quelques organismes communautaires d'envergure provinciale ont également développé une expertise qui leur permet de diffuser des ateliers et des outils pertinents pour les agents d'établissement. Par exemple, le COPA, dont le mandat est de prévenir les agressions faites aux enfants et de promouvoir un changement positif, diffuse des programmes éducatifs destinés aux professionnels travaillant avec des clientèles vulnérables.

En dépit d'un manque de ressources évident, les organismes interrogés instaurent des stratégies internes afin de répondre aux besoins de perfectionnement et d'expertises de leur personnel. Par exemple, plusieurs d'entre eux disent évaluer régulièrement les besoins en développement professionnel de leurs employés et mettre en place des moyens pour y répondre. On propose ainsi des formations sur mesure, on embauche occasionnellement des consultants pour offrir des formations, on partage des pratiques exemplaires au sein de l'équipe, on offre du mentorat (généralement fait par le gestionnaire) ou on propose des ressources et des outils en ligne.

« On évalue quels sont nos besoins ici au Centre et en fonction de nos besoins, ont fait venir des intervenants sur une ou plusieurs journées (ex. : harcèlement au travail ou médiation familiale et résolution de conflit). »

« On a des rencontres d'équipe mensuelles. À chaque rencontre, je peux observer un défi commun à tout le monde et parfois je peux appeler un consultant qui a une expertise et on peut faire une discussion et on recueille des idées de tout le monde pour nous améliorer. Mais également, s'il s'agit d'un partage de document par exemple – comme un manuel de procédures –, on en fait un débat. Également, quand il s'agit d'une activité prévue, l'agent en charge de cette activité rassemble tout le monde et on discute et on partage des tâches. »

Modes d'apprentissages à privilégier

Plusieurs répondants ont indiqué qu'il serait avantageux d'intégrer diverses approches informelles ou formelles de perfectionnement continu à des normes professionnelles plus larges et à des ressources communes, de manière à offrir un encadrement plus conséquent. Ces besoins semblent être plus importants dans les milieux où le roulement de personnel est plus fréquent et les milieux où les conseillers en établissement sont davantage des généralistes (en raison du nombre restreint d'employés).

« Les employés sont formés par un mentorat du prédécesseur sinon par la supervision. Ce serait peut-être plus facile s'il existait des outils standardisés pour assurer la succession à un poste. »

« Il faudrait élaborer des guides, des fiches de poste, ou avoir une structure similaire que l'on systématiserait. »

Si certains milieux semblaient dépourvus de ressources, d'autres ont tout de même indiqué qu'ils disposent de guides de travail pour les nouveaux employés. Il en est de même pour le mentorat entre employés, qui était une pratique relativement standardisée dans quelques milieux. Un répondant, qui apprécie largement les bénéfices d'une telle pratique, semblait pouvoir se baser sur d'autres programmes mobilisant le mentorat (par exemple avec les nouveaux arrivants) au sein de son organisation pour l'élaboration de ses pratiques internes de mentorat entre employés.

On a également soulevé à différentes reprises l'intérêt de mettre en place un réel programme de formation postsecondaire, de niveau collégial ou universitaire, offrant à un travailleur de l'établissement la possibilité d'acquérir des compétences de base. Certes, une telle formation se rapprocherait à plusieurs égards de celles développées en travail social, mais aussi à tout ce qu'engage la responsabilité, dans une communauté donnée, de l'accueil d'un nouvel arrivant. Une telle formation gagnerait à s'arrimer à une panoplie d'outils de formation continue et à se conformer aux objectifs des programmes d'IRCC.

« On devrait avoir une formation pour le métier de l'établissement. Aussi un problème en anglais, ils n'ont pas ça. Pas nécessairement long. Au moins que les agents en établissement aient une idée de comment faire ce travail-là de la même manière. Des techniques communes pour ce métier-là. Que le métier soit professionnalisé. »

Au-delà de la formalisation des modes d'apprentissage, les répondants ont rappelé l'importance des échanges de bonnes pratiques. Si des structures de collaboration existantes (Réseau en immigration francophone, Réseau de développement économique et d'employabilité, Partenariats locaux en immigration) offrent déjà des occasions de partager avec d'autres intervenants impliqués en immigration ou en francophonie, on a rappelé le besoin de développer un espace de dialogue pancanadien qui favoriserait la mise en place d'occasions d'apprentissage récurrentes pour les fournisseurs francophones de services d'établissement.

Bénévolat

Une dizaine d'organismes sondés ont indiqué être en mesure d'offrir des occasions de bénévolat.

Qui. Dans les organisations avec lesquelles nous avons échangé, les bénévoles sont majoritairement des immigrants. Ce sont parfois d'anciens clients, mais aussi de nouveaux clients installés au Canada depuis quelque temps et désireux d'aider les nouveaux arrivants à s'intégrer au sein de leur nouvelle communauté.

Pourquoi. Le bénévolat est généralement considéré comme un atout par les répondants sondés, parce qu'il présente diverses possibilités. D'une part, il permet à l'organisme d'offrir davantage de dimensions à leurs services en déléguant certaines tâches aux bénévoles, et ce, tout en associant le bénévolat à un service aux immigrants en tant que tel ou à une occasion supplémentaire d'intégration

pour l'immigrant. D'autre part, il offre aux bénévoles, qui sont majoritairement des immigrants, la chance d'acquérir une expérience qui comporte divers avantages, dont les suivants : faire de nouvelles rencontres; ajouter des expériences canadiennes à leur curriculum vitae; apprendre des codes culturels canadiens; améliorer leur santé mentale; faire des tâches liées à un domaine qu'ils aiment. Cela dit, on déplore en entrevue le fait que le bénévolat n'ouvre pas assez souvent sur des occasions de rencontre avec des membres de la CFSM nés au Canada.

Pour les répondants, le fait que le bénévolat puisse offrir une occasion aux immigrants de s'impliquer au sein de la communauté francophone, mais surtout d'accélérer leur intégration tant sociale que professionnelle, est un incitatif précieux les amenant à vouloir poursuivre et élargir cette offre de service. De fait, plusieurs de nos répondants affirment que le bénévolat est une très bonne façon d'obtenir une première expérience canadienne à mettre au curriculum vitae. Beaucoup d'employeurs semblent être réticents à l'idée d'engager une personne dont toutes les expériences professionnelles ont été acquises à l'étranger.

« Faire du bénévolat pour les immigrants est une très bonne façon de s'intégrer. »

« On recrute beaucoup de bénévoles. Il y a une coordonnatrice pour ça. Ça nous permet d'apprendre plus encore sur les immigrants car la plupart des bénévoles sont nos clients. »

« Oui, dans le programme de mentorat (pour tous publics), on a 20 bénévoles. On a découvert qu'il y avait des immigrants parmi les bénévoles qui avaient du succès dans leurs entreprises. On veut virer ça de l'autre bord – pour les immigrants – et miser plus sur les savoir-faire et moins sur les savoir-être. »

Quoi. On remarque que les tâches assignées aux bénévoles sont variées et qu'elles diffèrent d'un service d'établissement à l'autre. Bien souvent, les bénévoles sont invités à s'impliquer dans diverses activités se rapportant directement à l'accueil et à l'établissement des immigrants, soit par le biais d'activités de jumelage, soit par le biais d'activités de groupe. Ces activités peuvent prendre diverses formes : les bénévoles peuvent faire visiter l'organisme aux nouveaux arrivants et leur présenter les divers services, ils peuvent les accompagner en ville pour les aider à accomplir différentes tâches et à se familiariser avec la région. D'autres activités plus administratives peuvent également être déléguées aux bénévoles, il peut même s'agir de tâches en lien avec la communication et la promotion, auprès des immigrants ou de la communauté.

Par ailleurs, dans une large mesure, les entretiens rappellent que les bénévoles sont fréquemment sollicités dans le cadre des activités relatives aux liens avec la communauté, ces activités comprenant par exemple l'aide aux devoirs, l'animation de conversations ou l'organisation d'événements.

« On a trois tâches de bénévolat : du bénévolat pour le jumelage ciblé; des bénévoles pour nous appuyer au niveau des activités ponctuelles; des bénévoles pour l'aide aux devoirs – ce sont souvent des enseignants à la retraite et ils discutent des habitudes au Canada – et des bénévoles aux cours de conversation. »

« Ce serait la rétention [des bénévoles]. Ce serait de procurer de la formation pour les garder au moins au courant des techniques du bénévolat, mais aussi des cours de premiers soins. [...] C'est une façon de valoriser le bénévole et de le rendre plus utile. »

« On manque aussi de soutien aux bénévoles, par exemple contribuer pour rembourser l'essence ou les billets d'autobus. »

« Oui on en a. Pour notamment l'accueil et l'intégration avec des activités. Aussi on fait des cercles de discussion (des bénévoles viennent former ces cercles de conversation). »

Combien. Sachant que le nombre d'employés d'un fournisseur de services peut varier d'un employé travaillant à mi-temps à plusieurs dizaines de travailleurs, il en est de même pour les bénévoles. Certains organismes comptent annuellement sur quelques bénévoles pour répondre à leurs besoins, alors que généralement, on compte entre une dizaine et une centaine de bénévoles.

Difficultés et besoins associés au recrutement de bénévoles

Pour la quinzaine d'organismes où le bénévolat est absent ou quasi absent, le bénévolat est considéré comme très positif et on rappelle l'intérêt de détenir ce type de service. Cela dit, l'absence de bénévolat résulte majoritairement d'un manque de ressources plutôt que d'un manque d'intérêt. En effet, on remarque que la plupart des organismes faisant appel au bénévolat de façon régulière disposent de ressources humaines affectées à la gestion et à la supervision de ces bénévoles.

« Oui, nous en avons beaucoup par année. L'agent de liaison de notre Centre s'en occupe, il les recrute et les forme. »

« Nous avons à peu près 100 bénévoles et un coordonnateur du volontariat sur place. »

Dans certains cas, l'absence de bénévoles renvoie donc à la difficulté de libérer du temps pour coordonner les bénévoles et leurs activités ou pour développer une stratégie efficace de recrutement, cette difficulté pouvant par ailleurs être associée à un recrutement difficile plus généralisé.

« Moi, je n'ai pas de bénévole car comme je suis seule au département d'établissement, je n'ai pas le temps de superviser quelqu'un. »

« Oui, nous avons des bénévoles, mais c'est difficile de les trouver et ensuite de les former car on a peu de personnel déjà. »

« On manque aussi de soutien aux bénévoles; par exemple, contribuer pour rembourser l'essence ou les billets d'autobus. »

« Il faudrait créer une base de données et avoir une coordonnatrice de bénévoles. »

« Pas de bénévoles car vu la situation, cela risque d'être un poids pour le moment. »

« Historiquement, on en avait beaucoup. Mais depuis 2017, nous en avons beaucoup moins. 25 à 30 nous sont accessibles seulement. Cette diminution est à cause du manque de relève, les jeunes bénévoles ont de plus en plus à faire avec le système scolaire actuel. Puis la supervision des bénévoles par les employés prend du temps, que nous n'avons plus forcément. »

« Mais c'est difficile d'engager ces gens-là. »

« Nous avons des étudiants stagiaires, mais pour le bénévolat, c'est trop compliqué car la formation et le recrutement sont difficiles. C'est un investissement qu'on n'a pas. »

Sachant l'importance qu'ils accordent au bénévolat, plusieurs répondants semblent intéressés à pallier les déficits qui se rattachent à l'utilisation de bénévoles, bien que les idées que peuvent avoir ces derniers requièrent généralement du temps et des ressources humaines qu'ils n'ont pas. Les appuis et les solutions suggérés pour dynamiser le recrutement de bénévoles pointent dans différentes directions. Ces idées renvoient par exemple à l'importance d'associer le bénévolat à des personnes aux profils variés, comme des personnes nées au Canada ou des jeunes. Quelques organismes suggèrent des appuis à la formation des bénévoles, de manière notamment à développer leur capacité à prendre davantage de responsabilités.

« Ce serait bien que les étudiants du secondaire, qui doivent avoir fait 40 heures de bénévolat avant de graduer, viennent ici, mais ils ne sont pas référés. »

« On n'a pas de bénévolat [pour le service]. Pour les jeunes, on forme des ados qui seront les parrains et marraines pour accueillir les nouveaux. Les Canadiens d'origine peuvent aussi nous aider. Il y a souvent des jeunes qui viennent nous voir à l'école. L'intervenante va former les jeunes. On a toujours besoin de plus [de jeunes bénévoles]. Et là, l'intervenante qu'on avait est partie. »

« Au niveau des cercles de conversation, on a développé des outils, mais de leur offrir plus d'outils, ça pourrait être intéressant. Ce serait intéressant que le bénévole puisse prendre en charge le groupe. »

En règle générale, bien que le bénévolat soit considéré comme bénéfique, voire très bénéfique, par une majorité de répondants, pour plusieurs, il n'est pas perçu comme une priorité. En effet, dans plusieurs milieux, comme les ressources manquent et que le recrutement, la formation et l'encadrement des bénévoles demandent du temps, d'autres dimensions des services sont priorisées.

Collaboration et réseautage

Caractéristiques de la collaboration et du réseautage

La collaboration avec des représentants d'organismes communautaires, d'établissements de formation ou d'agences gouvernementales s'avère la norme pour tous les organismes interrogés.

Les collaborations avec les organismes locaux et régionaux ont le plus souvent comme fondement les instances ayant des mandats de concertation, en particulier celles financées par IRCC, soit les Réseaux en immigration francophone et les Partenariats locaux en immigration. Les organismes parapluies d'appui au secteur de l'établissement semblent avoir un rôle moins important au niveau de la collaboration, sachant qu'ils participent surtout à offrir des ressources et des formations. Cela dit, les occasions de formation en présentiel qu'ils offrent – en anglais seulement – et les comités qu'ils forment autour d'enjeux permettent également de favoriser du réseautage utile.

Dispositifs financés par IRCC offrant des occasions formelles de réseautage en immigration

Les 13 **Réseaux en immigration francophone** (RIF) rassemblent tous les acteurs de première ligne pour tout ce qui se fait au sein des communautés francophones et acadienne pour attirer, recruter, accueillir et intégrer des nouveaux arrivants d'expression française. Ils sont répartis dans les provinces et les territoires des CFMS, à l'exception du Nunavut, et détiennent une envergure tantôt régionale (Ontario), tantôt provinciale ou territoriale. Ils assurent une concertation avec des intervenants de différents secteurs, mais issus principalement des communautés francophones et acadienne. Ils identifient les besoins et les atouts, développent des plans d'action et sensibilisent les communautés francophones et anglophones aux réalités de l'immigration francophone.

Les 78 **Partenariats locaux en immigration** (PLI) sont des structures de concertation multisectorielles dont le mandat est de renforcer la capacité des communautés locales à accueillir et à intégrer les immigrants. Le fonctionnement des PLI est très généralement en anglais. Cela dit, ses membres intègrent davantage de décideurs publics, comme des acteurs municipaux, que les RIF. Si la plupart des RIF participent activement aux rencontres des PLI, les responsables des PLI font souvent l'économie de collaborer avec les RIF (Socius, 2018).

Comme on peut s'y attendre, cette collaboration prend des formes diverses et peut être ponctuelle ou continue. Cela dit, les collaborations plus permanentes s'avèrent fréquentes, puisqu'elles sont mobilisables de manière ponctuelle, pour un projet précis par exemple, tout autant que dans une perspective à long terme, pour des échanges d'information notamment. Les collaborations, continues ou ponctuelles, peuvent aussi se rapporter à des partages de bonnes pratiques, de ressources humaines, de ressources matérielles ou de formations. Par exemple, on bénéficiera d'une cuisine communautaire pour organiser une activité de vulgarisation du Guide alimentaire canadien.

« [La collaboration] permet une synergie entre les organismes intervenant dans le même domaine. Elle permet aussi aux organismes de partager des façons de faire et de mettre le client au centre de leurs préoccupations. »

Les occasions de réseautage avec des organisations et des instances régionales facilitent tout autant l'aiguillage des immigrants, du fait que le réseautage permet de comprendre plus finement les fonctionnements, les possibilités et les limites des ressources externes. Par le biais des plans d'action des RIF en immigration, des plans de développement globaux des CFMS ou d'autres activités de planification communautaire et régionale, les échanges tendent également, de manière formelle et informelle, à réduire le chevauchement des expertises et les lacunes dans l'offre de services aux immigrants.

Les collaborations ponctuelles, sollicitées notamment lorsque le volet communautaire est engagé, nécessitent la participation d'organismes, mais aussi d'acteurs ciblés. Par exemple, il peut s'agir de participer à l'organisation d'une activité sociale, où les nouveaux arrivants sont mis à l'honneur et où une communauté religieuse est impliquée. Ces formes de collaboration permettent d'élargir les possibilités de contact avec la communauté francophone, tant pour l'organisme que pour les immigrants, et ce, tout en tissant de nouveaux liens et en renforçant le sentiment d'appartenance.

Le réseautage est mentionné par les répondants comme un aspect essentiel à leur pratique, en ce sens qu'il est vecteur d'inspiration pour la création de projets multiples et l'élargissement des dimensions de l'intégration sociale et économique des immigrants.

« C'est le réseautage qui nous fait le plus avancer dans nos projets. »

« L'utilisation du réseau est très fort ici. Il permet d'effectuer des recherches plus efficacement pour savoir si une pratique en particulier a déjà été faite ailleurs et comment. Puis ensuite, on adapte nos stratégies localement. »

« Ce qui fait qu'on peut être innovant et nous adapter aux besoins, c'est notre réseau et notre capacité à faire des recherches, à être créatif. »

« Nous avons un très bon réseau francophone, plus une douzaine d'organismes avec qui nous sommes en constante relation. »

Si le réseautage est considéré très utile pour la majorité des organismes interrogés, son utilité paraît décuplée pour les organismes bénéficiant d'un agent de liaison orienté vers la communication et la promotion des services. Ces personnes peuvent dès lors peaufiner des stratégies partagées de communication plus nombreuses et mettre en lumière les possibles partenariats.

Exploiter le potentiel du réseautage et de la collaboration

Le réseautage et la collaboration étant considérés comme un processus évolutif, il importe, pour l'ensemble des agents et des gestionnaires interrogés, de trouver et de mettre en place des pratiques qui permettraient d'améliorer leur efficacité.

Dès lors, des besoins de restructuration ou de renforcement des réseaux en place ou d'élargissement des possibilités de collaboration sont proposés à plusieurs reprises lors des entretiens afin de parfaire les dynamiques de mise en partage. La plupart des propositions concernent les collaborations continues et insistent généralement sur l'importance d'échanger de manière systématique sur les enjeux et les défis rencontrés ainsi que sur les pratiques exemplaires. Une instance de réseautage plus efficace, soit lorsque les rencontres sont plus fréquentes et permettent de préciser des objectifs précis, permet aussi de développer une vision commune et de saisir des occasions.

« Le réseautage est un processus dynamique réalisé en partie par notre agent de liaison. Il faut faire des efforts pour créer et développer ces liens. »

« [C'est] un travail constant sur la création de partenariat pour bénéficier de programmes plus enrichis, au niveau des connexions communautaires surtout. C'est ce qu'il manque le plus aux nouveaux arrivants. »

« Nous avons besoin de réunions avec le RIF plus régulières. »

« Il faudrait revoir les mécanismes de fonctionnement [des collaborations]. Miser sur les actions et les résultats. On a besoin d'un plan de stratégie local et non pas [d'actions] individuelles comme c'est fait actuellement. Il faudrait plus de tables de concertation, au moins une fois par mois, plus des réunions d'information régulières. Et par exemple, utiliser un calendrier communautaire

commun à toute la région ou à tous les organismes francophones. Utiliser les outils disponibles ensemble. Mais on fait des progrès déjà. »

« Il faudrait mettre en place systématiquement des réunions d'échange national de bonnes pratiques. »

D'autres mentionnent le besoin de mettre en place une communication entre les partenaires et les organismes, pour assurer une meilleure coordination au moment de planifier l'offre de services dans la communauté francophone. Ce besoin semble plus pressant lorsque les répondants font mention du chevauchement qui peut parfois exister dans les offres de services destinées aux francophones dans une même région. Généralement appréhendés comme une perte de temps et d'argent, on mentionne qu'on pourrait réduire ce chevauchement de services en améliorant les stratégies de communication entre les organismes. Finalement, le but est de diversifier et d'améliorer l'offre de services aux immigrants.

« Les liens sont importants entre les organismes. On a besoin d'une meilleure communication encore car [il y a un] manque à ce niveau-là. On a besoin de diversifier les rôles. D'avoir chacun sa spécification. D'éviter deux ou trois fois le même service en français. »

Cet enjeu est très certainement en lien avec le climat de concurrence qui, trop souvent, limite les possibilités de collaboration entre les organismes et les institutions. Si, dans certains cas, on parle plutôt d'une résistance, dans d'autres, on parle d'une forte concurrence. Ainsi, on remarque que lorsque deux organismes francophones ou plus offrent les mêmes services, les partenariats déjà contractés ou en attente d'être définis se heurtent le plus souvent à un esprit de concurrence plutôt qu'à une volonté de collaboration. Pour mettre fin à cette rivalité, on suggère par exemple de mieux se spécialiser pour éviter un éventuel chevauchement des services : « Je pense qu'un organisme n'a pas besoin de savoir tout faire, mais de faire bien ce qu'il sait faire. » Toutefois, face à cette concurrence, les répondants semblaient plutôt dépourvus de solutions, suggérant notamment que « la volonté de coopération doit être présente » et qu'il faut « améliorer les relations interpersonnelles. »

Les commentaires se rapportant à l'esprit de concurrence portent avant tout sur les organismes d'établissement du secteur francophone où l'on aspire à une cohérence et à un continuum de l'offre de services, mais où « la course aux subventions crée un climat de conflit entre les organismes francophones. »

On associe ainsi le faible aiguillage de la clientèle francophone par les organismes d'établissement du secteur anglophone principalement à un manque de connaissances de leur part de la réalité des CFMS. Par ailleurs, le fait que la performance des fournisseurs de service (anglophones comme francophones) soit principalement associée au nombre de clients servis peut nuire à l'aiguillage des clients vers d'autres services. On rappelle à ce titre que « la qualité » des services rendus gagnerait à être davantage prise en considération. L'ajout de critères qualitatifs pourrait contribuer à amoindrir l'esprit de compétition noté en entretien, en plus de mettre en lumière les spécificités de l'impact des services offerts.

« Ça ne devrait pas être une question de chiffres, mais de qualité. Il faut que cette réalité soit connue. [Il faudrait] établir un dialogue avec les services d'établissement anglophones pour qu'ils se rendent compte que la barrière linguistique est un enjeu considérable pour le nouveau venu. »

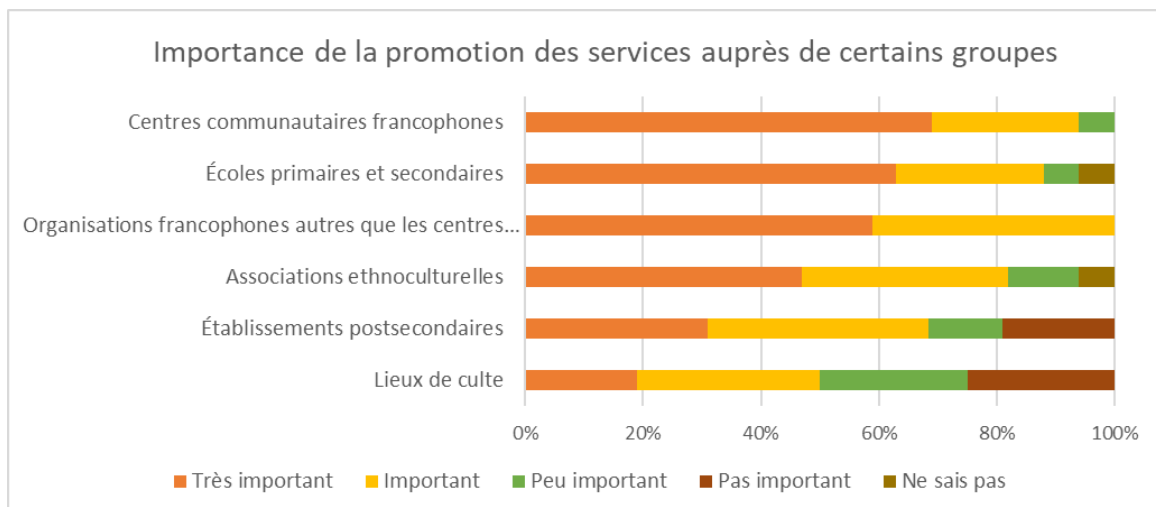
« IRCC créé cet esprit de compétition car les chiffres comptent. »

Dans certains cas, les répondants rappellent que l'amélioration de la communication nécessite plus que du temps et des fonds supplémentaires. Les dispositions à mettre en place dans ces cas impliquent des changements à différents niveaux. Par exemple, un gestionnaire d'établissement pense que le système de base de données commune à tous les organismes d'établissement (Icare) devrait être modifié pour faciliter les échanges et les collaborations. Il donne ainsi l'exemple d'une base de données déjà mise en place par le YMCA de Toronto, qui permet à plus d'une dizaine d'organismes de partager différents types de renseignements, notamment sur l'utilisation des services par les immigrants, assurant ainsi une meilleure cohérence des parcours des immigrants, notamment s'ils décident de changer de région ou de province.

« Elle permet de partager l'information sur les immigrants avec onze autres organismes dont [nom de l'organisme] fait partie, et c'est très utile. Car si un immigrant décide d'aller dans une autre province, nous pouvons transférer toutes ses données via ce système avec les organismes membres. Ce système faciliterait les échanges ainsi que la collaboration. »

Promotion des services et des communautés francophones et acadienne en situation minoritaire

Par le biais du sondage et des entrevues, nous avons cherché à préciser l'importance, les modalités et les enjeux liés à la promotion des services d'établissement.



Rapidement, on comprend qu'une grande majorité des organisations consultées adoptent des stratégies pour faire la promotion de leurs services. Toutefois, ces stratégies s'avèrent généralement

d'une ampleur limitée et sont considérées comme insuffisantes. On rappelle également qu'elles renvoient à de constants processus d'ajustements et d'améliorations.

Constat premier : augmentation des clientèles et des services

Les efforts de promotion doivent être compris dans un contexte plus large de croissance du secteur francophone de l'établissement. De fait, une majorité des personnes ayant participé à l'étude disent avoir vu la clientèle francophone de leurs services augmenter dans les dernières années. Un répondant mentionne à ce sujet : « Nous avons doublé littéralement notre clientèle. » Cela dit, ces mêmes dernières années ont été marquées par des investissements plus importants dans les services d'établissement du secteur francophone. Ainsi, les services en français se font plus diversifiés et plus nombreux. On peut penser également que dans l'ensemble, l'efficacité des acteurs du secteur de l'établissement et des gouvernements à promouvoir les services d'établissement a été améliorée ces dernières années. La hausse de la clientèle francophone semble donc être le résultat d'une visibilité accrue des services d'établissement au Canada ainsi que d'une augmentation des capacités et de la performance du secteur francophone de l'établissement. Certains indiquent ainsi que l'impact de la communauté francophone est en croissance alors que d'autres reconnaissent une visibilité plus grande de celle-ci.

Il en résulte que les efforts de promotion des services s'ébauchent dans un environnement changeant où des frustrations liées au manque persistant de ressources se mêlent à un enthousiasme engendré par les possibilités plus larges de joindre les immigrants francophones.

Formes générales de la promotion

La promotion des services d'établissement se fait majoritairement par le biais des sites Web des organismes en question ainsi que des réseaux sociaux comme Facebook, Twitter et LinkedIn. Toutefois, si elle est efficace, cette forme de promotion demeure incomplète, comme le soulignent les répondants, puisqu'elle n'atteint qu'une partie de la population. D'autres techniques sont alors déployées, comme la création de dépliants, d'affiches, de répertoires de services, d'infolettres et de bulletins mensuels, ou la distribution d'objets promotionnels.

Les milieux visés par la promotion des services d'établissement du secteur francophone sont plus ou moins variés selon les régions. Toutefois, selon le sondage, on note une propension à diriger la promotion en premier lieu vers les instances traditionnelles des communautés francophones, comme les centres communautaires, les écoles primaires et secondaires ainsi que le milieu associatif de la communauté francophone. Si les établissements postsecondaires sont moins souvent visés, c'est notamment dû au fait qu'on ne retrouve pas d'établissements bilingues ou francophones dans toutes les communautés sondées. Par ailleurs, on peut penser que les associations ethnoculturelles, où l'on peut retrouver un nombre important d'immigrants, pourraient être davantage mobilisées.

Dans tous les cas, la promotion des services d'établissement semble aller de pair avec les partenariats et les collaborations engagés par le biais des RIF et des organismes porte-paroles des CFMS. Toutefois,

si cette promotion est indispensable aux organismes d'établissement en question, la visibilité de ces derniers semble parfois cloisonnée aux milieux francophones. En effet, en entrevue, plusieurs mentionnent que leur promotion auprès des organismes anglophones, de la population locale et des employeurs s'avère trop restreinte. Ces trois publics sont pourtant considérés comme essentiels dans l'atteinte d'une population francophone plus large et peu engagée au niveau communautaire. Ce type de promotion présente la particularité toutefois de devoir combiner une promotion des services d'établissement à une sensibilisation aux réalités des CFMS. À cette particularité, on doit ajouter que, dans la présente étude tout comme dans celle de Veronis et Huot (2017), dans les communautés francophones de petite et de moyenne taille, le manque de visibilité de la communauté francophone auprès de la population majoritaire anglophone pose problème quand vient le temps de promouvoir les services.

De même, une majorité des organismes interrogés accordent une grande importance au développement accru de stratégies de promotion des services et de sensibilisation aux réalités des CFMS à l'étranger.

Aiguillage défaillant de la part des organismes anglophones ou bilingues

En ce qui concerne les organismes anglophones œuvrant également dans le secteur de l'établissement, il est à noter que les organismes interrogés soulignent non seulement le manque d'aiguillage de la clientèle francophone par les organismes anglophones, mais insistent également sur le fait que ces organismes ne comprennent pas la nécessité d'aiguiller cette clientèle vers le secteur francophone. De fait, certains volets des services offerts par ces organismes sont parfois disponibles en français. Dans de tels cas, l'importance d'intégrer les immigrants à une communauté francophone ou de leur assurer une continuité des services en français est négligée. Dans d'autres cas, il arrive simplement que le secteur francophone soit méconnu ou perçu comme un concurrent. Dès lors, une sensibilisation accrue des organismes anglophones est constamment soulevée comme un impératif à mettre en place.

« L'Agence [nom de l'agence] est supposée référer la clientèle francophone mais ne le fait pas. »

« Par contre, il y a encore trop d'organismes anglophones qui ne nous réfèrent pas leurs clients francophones. »

« Les organismes de service d'établissement anglophones ne nous réfèrent pas leurs clients francophones - ni à nous, ni au service d'établissement francophone de [nom de la ville]. »

« Souvent les agents anglophones ne comprennent pas la nécessité. On travaille à faire plus de sensibilisation à ce niveau-là. »

« Les organismes anglophones gardent la clientèle francophone. Peut-être pour les chiffres, peut-être en manque de connaissance de cause. IRCC devrait faire quelque chose pour éviter cette rétention. »

« On devrait créer des mécanismes de références automatisés. C'est un problème aigu. »

Nos discussions avec un représentant d'un organisme responsable de l'appui au secteur de l'établissement ont bien montré une mécompréhension de l'importance d'appuyer le secteur

francophone de l'établissement et d'aiguiller les immigrants francophones vers ces services – plutôt que vers un service bilingue au sein d'un organisme anglophone, par exemple.

La pratique exemplaire qui suit montre un bel exemple où le service « par et pour » les francophones est mis de l'avant. On a déploré par ailleurs le fait que l'accueil et l'aiguillage des nouveaux arrivants à l'Aéroport international Toronto Pearson ne soit pas au bénéfice de l'ensemble des CFSM. En effet, on pourrait penser que l'accueil offert adopte une vision plus pancanadienne des CFSM, et on pourrait penser de même que d'autres grands aéroports pourraient bénéficier de ce type de service.

Pratique exemplaire 4. Aéroport international Toronto Pearson – Accueil et aiguillage des nouveaux arrivants

C'est en juin 2018 qu'IRCC annonçait officiellement la mise en œuvre d'un projet visant à fournir des services en français aux nouveaux arrivants francophones dès leur arrivée à l'Aéroport international Toronto Pearson. Cette initiative a été entreprise peu de temps après l'annonce du Plan d'action pour les langues officielles 2018-2023, qui prévoyait une nette augmentation des investissements sur cinq ans dans le domaine de l'immigration francophone. À la suite d'un appel d'offres du gouvernement fédéral, le Centre francophone de Toronto a été sélectionné en vue de développer un service devant orienter les immigrants francophones vers les ressources et les services des CFSM utiles à leur établissement et à leur intégration à la communauté francophone. Quatre agents seront embauchés et deux kiosques d'accueil seront installés dans les aérogares 1 et 3 de l'aéroport, de manière à ce que ce service d'orientation soit bien visible pour les nouveaux arrivants.

Ce service, qui devrait être fonctionnel sous peu, répond à un besoin identifié par les représentants des CFSM depuis plusieurs années. Ces kiosques pourront promouvoir les services francophones offerts dans l'ensemble la province et sensibiliser les nouveaux arrivants à l'existence et aux réalités des CFSM. La mise en place de ce service d'orientation et d'information bilingue, mais dont la mission est francophone et dont la forme découle du principe du « par et pour » les francophones, rappelle les échecs des services précédents à sensibiliser adéquatement les immigrants à la réalité francophone de la province. La visibilité offerte aux CFSM dans l'aéroport recevant le plus d'immigrants au Canada est perçue comme un pas important à l'égard de la promotion, de la sensibilisation et de la reconnaissance de la valeur du français comme langue officielle au Canada. Des acteurs interrogés espèrent que ce type de projet sera mis sur œuvre dans d'autres aéroports du pays.

Se rapprocher des organismes locaux et des employeurs

Quant à la promotion des services faite auprès de la population locale, celle-ci varie largement en fonction des provinces et des territoires. Si les réseaux sociaux sont toujours largement utilisés, on crée également des affiches et des dépliants qu'on dispose dans des lieux publics, comme les bibliothèques et les écoles francophones. On assure également une visibilité des services offerts lors

des activités organisées pour favoriser la création de liens avec la communauté. Toutefois, on estime souvent que la population locale, particulièrement la population francophone, devrait être mieux sensibilisée à la réalité des immigrants francophones afin d'être plus investie dans l'intégration de ces derniers.

« Il faut aussi sensibiliser la population locale aux réalités de l'immigration car il y a souvent amalgame entre immigrants et réfugiés. »

« Aussi, il faut qu'on développe plus de liens avec les communautés locales pour qu'elles comprennent leurs besoins (ceux des immigrants) et mieux les servir, mais difficile avec le budget. »

Enfin, la majorité des services d'établissement du secteur francophone s'efforce de créer davantage de liens et de partenariats avec des employeurs locaux. Si cette sensibilisation est plus évidente pour les organismes disposant des fonds pour l'insertion en emploi, elle interpelle également d'autres organismes.

La sensibilisation effectuée auprès des employeurs reste somme toute limitée et cloisonnée, les stratégies communes de promotion étant plus rares. On rappelle alors le manque de personnel et de moyens financiers des organismes, pour qui les services directs aux immigrants demeurent la priorité. Dans beaucoup de cas toutefois, on rappelle que les employeurs sont plutôt craintifs à l'idée d'employer une personne nouvellement arrivée au Canada et dont les expériences professionnelles ont été acquises à l'étranger. En outre, nombre d'employeurs ne reconnaissent aucune valeur ajoutée au bilinguisme de leurs employés.

« Il faudrait faire beaucoup plus de sensibilisation aux employeurs car ils ne connaissent pas nos services. »

« On a besoin d'avoir des employeurs locaux qui sont au courant du contexte des nouveaux arrivants et qui perçoivent les avantages de les embaucher. Pour l'instant, [les immigrants] sont un peu une crainte pour les employeurs. »

« Il faut sensibiliser surtout nos employeurs aux avantages du bilinguisme, ce qui n'est pas chose facile. »

« On travaille également avec les anglophones pour les sensibiliser à la francophonie et on rencontre des défis car les employeurs ne se rendent pas compte des besoins que l'on a en main-d'œuvre et qui peuvent être comblés par les immigrants. »

« On a des défis de sensibilisation par rapport aux employeurs, à l'importance du bilinguisme et d'engager des immigrants. Ils ne voient pas forcément l'intérêt. Difficile par exemple dans les zones rurales. [...] Les employeurs manquent pourtant de personnel, donc ce serait un avantage pour eux. On essaie de se positionner devant eux comme un acteur sérieux dans le domaine. On est jeune donc beaucoup à faire encore. »

Sensibilisation des immigrants à la vie en français

Lorsque la thématique de la vie en français dans les CFMS et de la sensibilisation aux réalités des CFMS a été abordée, la plupart des personnes interrogées ont souligné non seulement l'importance de ces dimensions dans leur travail auprès de leurs clientèles, mais aussi la centralité de ces dimensions dans le cadre de leur mission. On rappelle ainsi en entrevue que le fait de vivre en français est étroitement lié à la possibilité de transmettre une langue et une culture.

« On doit tout faire pour mettre en œuvre la mission qui est de transmettre la langue [française] et la culture francophone. »

« Il est important de vivre en français et de garder la culture, [d'assurer] sa pérennisation. »

« [Le français], c'est la mission et la vision première de l'organisme. C'est très important pour nous. Un appui et une contribution nécessaire à la pérennité de la langue et de la culture. »

« La province aussi a fait beaucoup d'efforts pour l'intégration et la pérennité de la communauté francophone, [par exemple] avec la politique de services francophones en place. [...] Plusieurs événements de sensibilisation ont lieu chaque année. »

« Et nous avons de plus en plus de nouveaux arrivants francophones, ce qui fait de plus en plus de vitalité dans la communauté. Et nous avons aussi plus d'élèves [immigrants] francophones dans les écoles francophones. »

Cela dit, les possibilités de vivre en français semblent également étroitement liées à la capacité des organismes de la communauté francophone ou acadienne, mais aussi des différents paliers gouvernementaux, à rendre visible, voire attrayante, cette communauté. Ainsi, si le manque de visibilité de la communauté résulte de la faible promotion des services d'établissement du secteur francophone, elle est due aussi parfois à une nécessaire amélioration globale de la vitalité de cette communauté. Au total, les enjeux liés à la vitalité affectent les possibilités de vivre en français, tant pour les immigrants que pour les francophones nés au Canada.

« On a une difficulté à [nom de la province ou du territoire] à rejoindre les résidents permanents. »

« Le défi principal de [nom de la province ou du territoire] est d'atteindre toute la communauté francophone car beaucoup de francophones ne savent même pas que cette communauté existe. »

« Les ressources francophones ne sont pas souvent connues par les francophones, pas assez. »

Hésitation à adopter le français

L'accroissement du nombre de nouveaux arrivants francophones dans une majorité de provinces et de territoires ainsi que l'accroissement de leur utilisation des services d'établissement du secteur francophone doivent tout de même être associés à un succès mitigé en ce qui a trait à l'adoption d'un mode de vie en français par ces derniers. D'un côté, les organismes œuvrant dans des communautés francophones urbaines à forte densité de francophones (Moncton, Ottawa ou Winnipeg, par exemple)

paraissent plus confiants en ce qui a trait aux choix des immigrants qu'ils rencontrent. De fait, pour les personnes interrogées issues d'environnements francophones ou acadiens moins minoritaires, la complétude institutionnelle et le continuum plus grand de services d'établissement en français font de l'adoption d'un mode de vie en français un choix évident.

D'un autre côté, d'autres répondants s'inquiètent de l'anglicisation des immigrants de langue française, même de ceux ne parlant ni le français ni l'anglais à leur arrivée. Ces répondants ne bénéficient généralement pas d'autant de ressources en français dans leurs communautés, rendant le parcours des immigrants en français plus discontinu.

À ce titre, certains soutiennent qu'il importe d'élargir l'appui aux services visant à créer des liens avec la communauté. Selon eux, l'enjeu principal est l'attrait du mode de vie en anglais, celui-ci représentant, pour beaucoup, une intégration « normale » à la société canadienne. Les risques d'assimilation vers l'anglais des immigrants sont donc réels et importants, d'après plusieurs répondants. Les efforts à déployer pour contrer ce phénomène s'avèrent donc plus importants que ceux mis de l'avant à ce jour.

« Il faut tout faire pour limiter l'assimilation des immigrants francophones. Et il y a beaucoup de choses à mettre en place. »

« Les services anglophones étant mieux financés, il y a plus de services et donc les clients francophones ont tendance à rester avec eux. »

« Il y a beaucoup à faire car quand c'est un immigrant francophone, il veut s'assimiler et choisit la plupart du temps des services d'établissement anglophones et des écoles anglophones pour ses enfants. »

« Il faut sensibiliser davantage encore car il y a des barrières au niveau du français chez les immigrants. »

« Les connexions sociocommunautaires sont essentielles pour éviter une sorte de ghettoïsation de nos clients et une dégradation de leur santé mentale. Notre ouverture et notre participation, les partenariats avec la communauté, c'est très important pour assurer une intégration optimale de nos clients. »

D'autres précisent que les activités visant la création de liens avec la communauté doivent intégrer plus d'activités interculturelles, parce qu'il est important de sensibiliser les francophones à la diversité culturelle, mais aussi de favoriser des occasions de rencontre plus nombreuses entre des nouveaux arrivants, des francophones installés depuis plus longtemps et des francophones nés au Canada.

Sachant l'importance de l'école de langue française au moment de penser l'inclusion des familles immigrantes dans les CFSM, certains répondants rappellent qu'il y aurait lieu d'élargir l'offre de services d'établissement dans ces écoles. Cela dit, à l'extérieur de l'Ontario, nous avons rencontré peu de services de ce type. Ceux-ci prennent, dans certains cas, une dimension particulière du fait que les parents parlant peu le français gagnent à être accompagnés pour assurer une intégration réussie de leurs enfants à l'école et favoriser leur engagement à l'égard du français.

« En ce qui concerne la situation des jeunes immigrants dans les écoles, c'est difficile quelquefois car les services francophones sont sous-financés. »

« Il y a un besoin important de connexion plus soutenue entre les parents et les écoles car quand les parents ne parlent pas le français et que leurs enfants sont dans une école franco, il y a des difficultés de communication, ce qui limite donc les inscriptions, qui devraient être plus nombreuses. »

À l'inverse, certains observent parfois un engouement pour la langue française et la culture francophone, qui inciterait des immigrants à inscrire leurs enfants dans des établissements francophones : « Il y a aussi de plus en plus de personnes qui ne parlent pas le français, mais qui veulent absolument parler le français, et beaucoup d'anglophones commencent également à mettre leurs enfants dans des écoles francophones pour que leurs enfants aient de meilleures chances d'intégration sociale et économique. »

En dehors du milieu de l'éducation, les conseillers en établissement, même les éducateurs à l'enfance ou les représentants des écoles, auraient également un plus grand rôle à jouer, sachant que ces personnes ne sont pas nécessairement bien outillées lorsqu'elles ont « affaire à des parents qui hésitent entre une garderie franco et une anglo » par exemple. Il s'agirait de développer et de diffuser des pratiques favorisant un accompagnement éclairé des clients en vue de les sensibiliser à l'existence d'un parcours francophone pour leurs enfants et à l'incidence de son adoption.

Finalement, on peut rappeler que les enjeux de rétention linguistique débordent largement la population immigrante et touchent également des francophones nés au Canada. De fait, on note une mobilité linguistique négative pour cette population, laquelle comprend une transmission limitée du français aux enfants, et des transferts linguistiques du français à l'anglais pour les personnes dont la langue maternelle est le français (Houle et Corbeil, 2017). Une telle problématique gagne donc à être abordée dans une perspective communautaire élargie.

Règles des bailleurs de fonds et relations avec ces derniers

Bien que des questions directes portant sur les relations avec les bailleurs de fonds n'aient pas été posées, cette thématique est ressortie à plusieurs reprises. De fait, on peut penser que l'efficacité et la portée des services d'établissement dépendent en partie de la manière dont les fonds octroyés sont encadrés. Cela étant, plusieurs des services interrogés transigent principalement ou exclusivement avec IRCC, aussi beaucoup des commentaires partagés concernent ce bailleur de fonds.

Par exemple, on suggère d'améliorer la plateforme qui permet d'évaluer la performance des services financés par IRCC. Cette plateforme semble moins adaptée à la réalité des organismes francophones et à celle des services d'établissement fonctionnant au sein d'un conseil scolaire. De plus, lorsqu'elle est employée par les gestionnaires des fournisseurs de services d'établissement, cette plateforme ne semble pas correspondre à la réalité du travail qui a été réalisé en amont; certains gestionnaires se désolent du décalage entre ce qui est rapporté et ce qui est réellement effectué.

En lien avec ce décalage du point de vue administratif, certains suggèrent d'offrir plus d'occasions aux agents d'IRCC de comprendre les réalités des CFMS. Ces derniers pourraient notamment se déplacer chez les fournisseurs de services de manière à être « bien conscients de la réalité des communautés francophones. » Pour témoigner de cet avantage, un gestionnaire d'établissement ayant une relation privilégiée avec un agent d'IRCC rappelle que cette relation facilite les échanges d'informations ainsi que la réalisation de projets, puisque l'agent comprend bien les enjeux vécus par l'organisme.

Élargir les critères d'admissibilité et assurer une flexibilité

Dans la majorité des cas, il est admis que des modifications gagneraient à être apportées aux critères d'admissibilité des clients des services d'établissement financés par les gouvernements. À cet égard, les gouvernements provinciaux et territoriaux paraissent offrir plus de flexibilité que le gouvernement fédéral en ce qui a trait aux clientèles admissibles. Toutefois peu d'organismes interrogés en bénéficient.

Il en résulte que, dans plusieurs circonstances, des personnes dont le statut ne correspond pas aux critères préétablis ne peuvent recevoir les services offerts par les organismes interrogés. On pense en particulier aux résidents temporaires, qu'ils soient travailleurs ou étudiants, aux demandeurs du statut de réfugié ou aux demandeurs d'asile. Cette situation crée une frustration pour plusieurs, à la fois chez les employés des secteurs d'établissement, qui se sentent impuissants face aux besoins de ces clientèles, et chez ces personnes dont le statut les disqualifie pour profiter de ces ressources.

« IRCC devrait financer les travailleurs temporaires et demandeurs d'asile, on les sert, mais on n'est pas financé pour. »

« IRCC devrait financer pour la catégorie des non-résidents car il y a beaucoup de demande. »

« Il nous faut une personne pour s'occuper des non-résidents, c'est impératif. C'est pour l'instant pris en charge par la province, mais il faut qu'IRCC prenne cette catégorie en charge aussi. »

« Ce serait bien qu'IRCC élargisse leur catégorie d'immigrants éligibles aux résidents temporaires. »

D'autres fournisseurs de services insistent sur le fait que, dans leur région, les personnes francophones détenant un permis vacances-travail (PVT) et souhaitant entreprendre des démarches pour obtenir leur résidence permanente sont nombreuses et qu'il y aurait lieu de structurer et de faciliter les interventions auprès de ces publics.

« On a pas mal de Pvtistes aussi, on peut les servir, mais malheureusement, on est limité dans l'offre de services et y aurait beaucoup de besoins à ce niveau-là. Il y a pas mal de travail pour les Pvtistes car on a un taux de chômage très bas ici, mais pour les travailleurs très qualifiés il y a moins d'opportunités. »

« Dans notre province, souvent les résidents permanents ne restent pas (problème de rétention). [...] On a plus de rétention de résidents temporaires comme les Pvtistes et étudiants internationaux - il faudrait les intégrer dans l'offre de service IRCC. »

« Les règles qu'il faut suivre par nos bailleurs de fonds manquent de moralité. Par exemple, au bout d'un an, un immigrant ou un réfugié n'a plus le droit à nos services d'interprétation. Ce qui est ridicule car ils ne peuvent pas apprendre une langue en un an. »

Plusieurs gestionnaires d'établissement interrogés évoquent par ailleurs un manque de flexibilité de leur bailleur de fonds, tantôt au niveau des budgets, tantôt au niveau des orientations. Ces gestionnaires souhaiteraient disposer de plus de marge de manœuvre afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de leurs clients, actuels ou potentiels. La pratique exemplaire portant sur le programme de rétention des étudiants internationaux permet d'imaginer les possibilités offertes par une ouverture des bailleurs de fonds – ici un gouvernement provincial – aux besoins identifiés et aux innovations imaginées dans une région donnée.

Pratique exemplaire 5. Programme de rétention des étudiants internationaux

Cherchant à retenir des immigrants qualifiés et des étudiants étrangers pour répondre aux besoins de main-d'œuvre dans la région du Canada atlantique, le Centre d'accueil et d'accompagnement francophone des immigrants du Sud-Est du Nouveau-Brunswick (CAFI) a mis en place en 2017 le Programme de rétention des étudiants internationaux (PRÉI) financé par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ce programme, destiné à doter les étudiants internationaux et les nouveaux diplômés des compétences nécessaires à leur insertion en emploi au Nouveau-Brunswick, en est aujourd'hui à sa sixième cohorte. Il paraît une pratique exemplaire dans la mesure où il témoigne de partenariats innovants et d'une diversification des financements. En outre, bien que ce programme ne soit pas directement lié à l'établissement, le fait qu'il soit pris en charge dans une logique de l'établissement rappelle la richesse de croiser des domaines d'intervention et d'expertise.

Quatre cohortes par année reçoivent ainsi un accompagnement particulier de douze semaines, qui comprend des cours d'anglais, de la formation professionnelle (rédaction d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation, préparation aux entretiens, réseautage, etc.), des ateliers sur les compétences essentielles, des visites d'entreprises, du parrainage par des employeurs ainsi que des jumelages avec des familles bilingues ou anglophones afin de favoriser l'intégration sociale et d'améliorer la maîtrise de l'anglais du participant.

Ce programme vise à assurer une meilleure rétention des étudiants internationaux francophones tout en contribuant à stimuler la croissance économique du Nouveau-Brunswick. Ce programme répond par ailleurs aux enjeux démographiques particuliers de cette province, qui combinent un vieillissement important de sa population et une difficile rétention de certaines catégories de la population, incluant les jeunes et les migrants. Les résidents temporaires disposent, en général, de peu de ressources par l'entremise des organismes d'établissement du secteur francophone au moment de chercher à s'établir à long terme. Les critères restrictifs d'IRCC quant aux publics visés par les services contribuent à cette situation, mais aussi le peu d'espaces dont disposent les organismes du secteur francophone de l'établissement pour esquisser des stratégies plus cohérentes afin d'élargir l'offre de ce type de services.

Au-delà d'élargir les clientèles visées, une flexibilité accrue et un financement conséquent permettraient également de répondre à certains besoins identifiés dans les domaines de l'éducation et de la santé, tout comme il permettrait d'étendre l'offre des services d'établissement aux régions rurales, encore trop souvent défavorisées.

« L'utilisation des fonds d'IRCC pour optimiser les services de santé et d'éducation serait important. »

« Il faudrait que, dans le domaine de l'immigration en milieu rural, IRCC franchisse une étape supplémentaire en envoyant quelqu'un sur les lieux afin de définir les vrais besoins et de mettre en place des services qui y répondent. »

Une flexibilité plus grande de la part d'IRCC permettrait enfin de répondre plus promptement à des situations particulières non nécessairement prévues. À cet égard, le cas des réfugiés syriens a été cité en exemple à quelques reprises pour indiquer qu'il aura fallu plusieurs interventions auprès d'IRCC pour parvenir à modifier l'offre de services et à joindre cette population en situation de grande vulnérabilité.

7. Remarques conclusives et recommandations

Les services d'établissement du secteur francophone sont en plein essor et bénéficient de l'enthousiasme des membres des CFMS, qui sont étroitement engagés envers le bien-être socioaffectif, le succès socioéconomique et l'inclusion communautaire des immigrants qu'ils rencontrent. L'imagination de plusieurs acteurs des CFMS et l'ouverture des bailleurs de fonds auront permis de mettre en place plusieurs environnements d'établissement innovants, où les immigrants peuvent se sentir accompagnés tout au long des différentes étapes de leur intégration.

Cela dit, les entretiens ont rappelé que plusieurs dimensions de l'environnement offert aux services d'établissement méritent d'être développées, repensées ou bonifiées. En témoigne le malaise évident ressenti par certains employés interrogés, qui travaillent souvent en dehors des grands centres, qui sont aux prises avec un manque de ressources important et doivent faire face à des immigrants dont le parcours est souvent très complexe.

Les recommandations qui suivent répondent à plusieurs enjeux soulevés dans ce rapport. Dans l'ensemble, elles visent à assurer le développement des capacités du secteur francophone de l'établissement de manière à ce que les fournisseurs de services puissent répondre plus étroitement et plus efficacement aux besoins des immigrants. Le libellé des recommandations ne cible pas de public précis. Tout de même, notons que ces recommandations s'adressent d'un côté aux représentants des organisations des CFMS pour les appuyer au moment d'identifier les priorités du secteur d'établissement francophone ou pour orienter des propositions faites aux bailleurs de fonds. D'un autre côté, elles s'adressent aux bailleurs de fonds, en particulier à IRCC, de manière à suggérer des orientations quant aux politiques, aux règles et à la nature des enveloppes destinées au secteur de l'établissement francophone.

1) Nous recommandons un assouplissement et une adaptation des règles de la part des bailleurs de fonds en ce qui a trait au financement des services d'établissement du secteur francophone.

Bien que les fournisseurs de services soient appelés à répondre au mieux aux besoins de leurs clientèles, la manière dont les fonds sont octroyés ne permet pas toujours à ces derniers de sentir qu'ils ont toute la latitude pour répondre efficacement aux besoins qu'ils identifient. Les références fréquentes aux réfugiés syriens, plus nombreux ces dernières années, ont mis en lumière la rigidité de certains critères soutenant l'admissibilité des clientèles ou le financement de types particuliers de services. Par exemple, certains services auraient avantage à être orientés vers des clientèles peu nombreuses, les résidents temporaires gagneraient à bénéficier de plus de services, certaines catégories d'immigrants pourraient bénéficier de cours de français plus étendus, etc. De plus, les CFSM éloignées ou dispersées ne semblent pas toujours en mesure de planifier adéquatement leurs offres de services puisque le nombre de clients constitue un critère important des financements offerts. Cette flexibilité à mettre de l'avant doit être croisée avec une perception répandue de l'inadéquation des systèmes de reddition de comptes par rapport à la réalité des CFSM. Ainsi, les outils de reddition de comptes auraient également avantage à refléter la flexibilité souhaitée au moment de l'octroi des fonds.

2) Nous recommandons la mise en place d'une instance responsable de rassembler les acteurs du secteur francophone de l'établissement et d'assurer le développement professionnel des employés de ce secteur.

À ce jour, les organismes parapluies, financés principalement par IRCC et responsables d'appuyer le secteur de l'établissement, fonctionnent très majoritairement en anglais. Si l'appréciation et le professionnalisme de ces organismes semblent varier, ces derniers présentent l'avantage d'offrir des ressources nombreuses favorisant le développement professionnel, tout en permettant d'échanger avec d'autres fournisseurs de services pour une région spécifique. Cela dit, les occasions de formation et de réseautage offertes par ces organismes ne peuvent répondre aux besoins spécifiques du secteur d'établissement francophone.

Il en résulte qu'il serait souhaitable de prévoir la mise en place d'une structure d'envergure pancanadienne responsable d'offrir des occasions de formation continue, de réseautage et de représentation du secteur francophone de l'établissement. Une telle structure aurait comme mandat général d'assurer le développement des capacités du secteur francophone de l'établissement. Ce développement des capacités passerait par des formations ponctuelles, sous forme de webinaires notamment. Il y aurait lieu également de prévoir des espaces de rencontre pour partager les bonnes pratiques et des moyens formels de consigner et de partager ces bonnes pratiques. Un espace francophone associé à l'innovation en matière d'établissement pourrait également être mis en place, notamment pour assurer la performance des activités relatives aux liens avec la communauté et la capacité des services d'établissement du secteur francophone à contribuer à la vitalité des CFSM. Cette

structure aurait également à développer des ressources comme des guides de procédures, des descriptions de tâches pour les nouveaux employés ou des protocoles de suivi de dossiers.

3) Nous recommandons la mise en place d'une étude en vue d'élaborer une formation postsecondaire visant à professionnaliser le rôle de conseiller en établissement.

Si l'importance d'appuyer la formation continue a été relevée comme essentielle, plusieurs ont rappelé également l'intérêt de développer une formation initiale destinée aux travailleurs francophones de l'établissement. Une telle formation pourrait présenter des similitudes avec une formation en service social. Elle se distinguerait toutefois par certaines particularités, du fait qu'elle insisterait par exemple sur les théories se rapportant à l'hospitalité ou à la vitalité de petites collectivités. Le tout serait abordé dans une optique d'opérationnalisation et de professionnalisation visant à favoriser l'accueil d'immigrants dans une communauté en situation minoritaire. Avant d'élaborer une telle formation, il y aurait lieu toutefois de mener une étude pour préciser les profils des postes en établissement, les compétences requises et les objectifs d'apprentissage qui leur sont associés, ainsi que les possibilités pour cette formation – et les postes qui s'y rattacheront – d'être aussi inclusive que possible à l'égard des immigrants, qui forment à ce jour une large majorité des employés de ce secteur.

Si l'approche du Canada en matière d'immigration est souvent perçue comme un modèle, celle combinant les CFMS et l'immigration s'avère plus originale et ambitieuse. La mise en place d'une telle formation postsecondaire ouvrirait en outre de nouvelles possibilités de réflexion et de formalisation des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être s'incarnant dans une vision collectiviste de l'hospitalité. Les établissements postsecondaires francophones ou bilingues des CFMS seraient à même de développer une telle formation et d'assurer diverses approches pédagogiques pour faciliter son accessibilité dans l'ensemble du Canada.

4) Nous recommandons d'assurer la normalisation de l'identification des préférences linguistiques des immigrants visitant un fournisseur de services d'établissement et de l'aiguillage des immigrants souhaitant recevoir des services en français vers les services d'établissement du secteur francophone.

Les données de cette étude tendent à montrer que les fournisseurs de services anglophones ou bilingues ne connaissent pas suffisamment la réalité des CFMS ni l'importance pour les immigrants et les CFMS que les immigrants préférant être servis en français soient orientés vers les services d'établissement du secteur francophone lorsque ceux-ci sont disponibles. Les procédures gouvernementales – fédérales, provinciales et territoriales – relatives à l'offre de services aux immigrants présentent également de nombreuses zones où la sensibilisation à l'égard des CFMS et des services qui y sont offerts est défailante. Cela dit, les expériences canadiennes de planification de l'offre de services en français rappellent abondamment l'importance de l'offre active des services dans la langue de la minorité. Les travaux menés dans le domaine de la santé (Drolet, Bouchard et Savard, 2017) rappellent en outre la difficulté supplémentaire pour une personne en situation de vulnérabilité de demander des services en français. Les nouveaux arrivants sont, pour la plupart, en situation de

vulnérabilité. Cette vulnérabilité peut être de nature sanitaire, économique, émotionnelle, sociale ou juridique, ces dimensions étant souvent combinées.

Si la vulnérabilité des immigrants et les principes contenus dans la *Loi sur les langues officielles* présentent des assises solides justifiant la normalisation de l'offre active, la contribution directe des politiques migratoires au déclin démographique des CFMS offre une prise supplémentaire à la normalisation et à la systématisation de l'offre active des services en français. De fait, les stratégies actuelles d'accueil, d'établissement et de rétention des immigrants favorisent trop souvent l'anglicisation de ces derniers.

Si, en général, les principes de l'offre active visent à informer, à orienter et à servir des personnes au sein d'un même établissement (un hôpital) ou d'une même institution (un ministère), dans le cas des immigrants, il s'agirait également de les guider vers des structures externes. À cet effet, il serait important de prévoir des procédures pour que l'aiguillage des clients potentiels vers d'autres services et d'autres organismes se fasse d'une manière aussi fluide possible pour éviter la discontinuité des services.

5) Nous recommandons d'offrir davantage de ressource aux services d'établissement et de reconnaître davantage les activités de planification des Réseaux en immigration francophone de manière à réduire l'esprit de concurrence entre les organismes du secteur de l'établissement.

Si le secteur anglophone ou bilingue de l'établissement peut bénéficier de traditions et de modes de collaboration affinés au fil des ans, le secteur francophone de l'établissement est en plein essor dans bien des régions. Cette expansion amène une concurrence dans les communautés, que l'on peut rattacher à certains facteurs comme : le fait d'avoir à bâtir de nouvelles manières de faire, le constat d'un décalage entre les besoins des immigrants et les ressources offertes ainsi que le fait de participer à des processus de planification communautaire dont la portée demeure ambiguë.

Les fournisseurs de services d'établissement ont mentionné à plusieurs reprises qu'ils pourraient améliorer la qualité et l'étendue de leurs services si davantage de ressources leur étaient offertes. Ces ressources permettraient non seulement d'assurer une offre étendue de services, mais aussi de disposer de plus de temps à la formation et à la collaboration.

Ces ressources gagneraient en outre à être distribuées en prenant en considération les résultats des exercices de planification communautaire fait au sein des Réseaux en immigration francophone. Les pratiques exemplaires à l'égard de la gouvernance communautaire et participative mériteraient d'être davantage mises de l'avant pour assurer une prise en charge plus concertée et plus limpide du parcours des immigrants.

6) Nous recommandons d'arrimer plus étroitement les services pré-départ et les services d'établissement.

Ces dernières années, les services pré-départ ont été davantage financés et ont offert aux CFSM de plus en plus d'occasions de participer au continuum de l'immigration francophone. En outre, diverses formules de services ont été adoptées, assurant des offres davantage adaptées aux besoins régionaux. En particulier l'approche du « guichet unique » offert par La Cité et arrimé à quatre partenaires régionaux semble offrir une possibilité plus grande de simplifier et de faciliter l'établissement des immigrants francophones.

Cela dit, on peut penser qu'il serait essentiel que cette nouvelle manière de faire soit mieux connue des services d'établissement. Il serait également important que les partenariats entre les organisations régionales dédiées aux services pré-départ et celles locales dédiées à l'ensemble des services d'établissement soient resserrés et systématisés. Au total, un tel arrimage contribue potentiellement à réduire les obstacles des immigrants, particulièrement ceux liés à l'apprentissage des langues, à la reconnaissance des acquis et à l'insertion en emploi.

7) Nous recommandons de favoriser les occasions de développer une identité forte à l'égard de la communauté francophone ou acadienne et de préciser les clés de succès.

Les occasions de créer des liens avec la communauté et d'assurer la durabilité de ces liens ont été nommées comme positives et essentielles pour assurer le maillage entre les nouveaux arrivants et les communautés francophones et acadienne. Pour les immigrants, ces occasions d'établir un contact présentent l'intérêt d'associer la pratique du français non pas à une simple transaction, mais bien à la rencontre d'une communauté, d'une identité culturelle et de personnes sensibles à leur situation.

Cela dit, des commentaires ont rappelé que les occasions sont limitées dans certains milieux pour mettre en place des activités favorisant les liens avec la communauté. Par exemple, pour certains organismes sondés, il peut s'avérer impossible de développer et de pérenniser des occasions de bénévolat, bien que de telles activités paraissent importantes. On a également souligné des enjeux liés aux possibilités pour les nouveaux arrivants de rencontrer plus étroitement des membres des CFSM installés dans la province depuis de longues périodes.

Dans l'ensemble, l'importance accordée par nos interlocuteurs aux liens avec la communauté rappelle également la force d'attraction de l'anglais à court et à long terme et l'ampleur des moyens à déployer pour la contrer. Face à ce défi, on remarque un manque de connaissances et de ressources pour ancrer plus solidement et plus durablement les efforts de liaison avec la communauté mais aussi de rétention des immigrants au sein des CFSM. De fait, il ne s'agit pas simplement d'établir des liens ponctuels mais plutôt d'assurer un engagement à long terme à l'égard du français et l'instauration d'un sentiment d'appartenance à l'égard de la communauté francophone ou acadienne.

8) Nous recommandons la diversification des sources de financement des services d'établissement des CFSM.

Les entretiens ont bien démontré la valeur ajoutée pour un organisme de transiger avec plusieurs bailleurs de fonds. Ces organismes semblent plus à même d'innover et d'élargir leurs partenariats. Ils s'avèrent tout autant plus susceptibles de bénéficier de la flexibilité accrue qu'offre cette diversification au moment de planifier les ressources humaines et les tâches qui leur sont associées.

Bibliographie

Bureau of Labor Statistics (2018). *Employee Tenure Summary*. Repéré à :

<https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm>

Burstein, M., Clément, G., Petty S. (2014). *Pratiques d'intégration prometteuses dans les communautés francophones en situation minoritaire*. Rapport CIC, par le partenariat Voies vers la prospérité.

Diaz, H. A. (2018). *Le bilinguisme anglais-français hors Québec : un portrait économique des bilingues au Canada*. Rapport préparé pour le compte du Conférence Board du Canada. Ottawa, Ontario.

Drolet, M., Bouchard, P., et Savard, J. (dir.). (2017). *Accessibilité et offre active : Santé et services sociaux en contexte linguistique minoritaire*. Ottawa, Ontario : Presses de l'Université d'Ottawa.

Étude Économique Conseil (2017). *Cartographie institutionnelle des principaux acteurs en immigration francophone : faits saillants des structures d'appui régionales, provinciales et territoriales*. Rapport final préparé pour la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada. Montréal, Québec.

Fourot, A.-C., Marriott, S. et Williams, A. (2014). *Typologie des capacités d'accueil des CFSM. Analyse comparée de la Colombie-Britannique et du Manitoba*. Rapport CIC. Burnaby, Colombie-Britannique : Université Simon Fraser.

Houle, R. et Corbeil, J.-P. (2017). *Projections linguistiques pour le Canada, 2011 à 2036*. Statistique Canada.

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). (2017a). *Évaluation de l'Initiative d'immigration dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM)*. Recherche et évaluation.

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). (2017b). *Évaluation du programme d'établissement. Rapport de la division de l'évaluation*. Recherche et évaluation.

Mulatris, P. et al. (2017). *L'immigration francophone dans les territoires et l'Ouest canadien : réalités et perspectives après 10 ans d'accueil et de services*. Rapport.

Sall, L. (2018). *Niches d'emplois et barrières d'accès au marché du travail des nouveaux immigrants francophones en Acadie des Maritimes*. Rapport préparé pour le ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC).

Socius (2018). *Comprendre la portée, les enjeux et les possibilités de bonification des Réseaux en immigration francophone*. Rapport préparé pour le ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC).

Statistique Canada. (2018). *Durée de l'emploi selon l'industrie, données annuelles*. Tableau 14-10-0055-01. Repéré à :

https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410005501&request_locale=fr

Tilson, D. (2011). *Pratiques exemplaires pour les services d'établissement*. Rapport du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration. Ottawa, Ontario : Chambre des communes du Canada.

Traisnel, C. (2016). *Étude du profil des migrants et immigrants francophones dans les territoires du Nord canadien*. Moncton, Nouveau-Brunswick : Université de Moncton.

Veronis, L., Huot, S. (2017). *Les espaces de rencontres : Les expériences d'intégration sociale et culturelle des immigrants et réfugiés francophones dans les communautés francophones en situation minoritaire*. Rapport. Ottawa, Ontario.

Zellama, F. Belkhodja, C., Noël, P., Nyongwa, M., Ka, M., Ba, H. (2018). *Établissement et intégration de réfugiés d'expression française dans une CLOSM francophone : le cas de Winnipeg et Saint-Boniface. 2006-2016*. Rapport. Winnipeg, Manitoba.