



Citoyenneté et  
Immigration Canada

Citizenship and  
Immigration Canada

# Partenariats locaux en matière d'immigration Manuel



Citoyenneté et Immigration Canada



Canada 

## Table des matières

### Introduction

#### Conceptualisation de la collectivité

- Collectivité
- Collectivités accueillantes
- Intégration
- Caractéristiques d'une collectivité accueillante

#### Contexte local : miser sur nos succès

#### Objectifs des Partenariats locaux en matière d'immigration (PLI)

- En quoi consistent les PLI?
- Étapes du processus d'établissement de PLI
- Quelles étaient nos attentes?

#### Comment se traduit le succès?

- Amélioration de l'objectif des PLI
- Composition idéale d'un Conseil de partenariat
  - Engagement communautaire
- Consultation et recherche exhaustives dans la collectivité
- Éléments principaux d'un plan stratégique
- Coût approprié

#### Informations complémentaires

- Initiative des Communautés Accueillantes
- Horizons
- Lectures essentielles



## Introduction

Depuis le milieu des années 1990, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) reconnaît de plus en plus l'importance de l'engagement au niveau local. Les municipalités jouent un rôle central dans la prestation de nombreux services ayant une incidence sur l'intégration des nouveaux arrivants, et il existe une capacité et une expertise énormes à l'échelle locale.

Les collectivités à travers le Canada reconnaissent l'importance des nouveaux arrivants et font de l'immigration une composante principale de leurs plans pour l'avenir, tant à l'échelle provinciale que territoriale et, de plus en plus, à l'échelle municipale.

Les municipalités jouent un rôle accru dans la planification et l'orientation de l'immigration et de l'établissement. À l'échelle locale, les besoins importants en main-d'œuvre et des stratégies d'attraction ciblées sont en cours d'élaboration. La rétention est une préoccupation majeure dans de nombreuses collectivités, étant donné que l'accueil reçu par toutes les familles des travailleurs est déterminant pour la rétention des travailleurs dans la communauté.

CIC et les provinces qui ont des responsabilités déléguées quant à l'établissement travaillent sur les questions d'attraction et de rétention depuis un certain temps déjà, comme en font foi les éléments suivants :

- Boîte à outils pour les petits centres (<http://www.icavictoria.org/services/resources/toolbox-ideas>)
- Manitoba Rural Immigration Community Case Studies (études de cas sur l'immigration dans les collectivités rurales du Manitoba) (<http://www2.brandonu.ca/organizations/rdi/Publications/Immigration/Lessons-Final.pdf>)
- Plans d'action du Québec pour la régionalisation
- (<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/region/index.html>). Voir aussi le chapitre de Rimok et Rouzier dans *Ontario Immigration, Integration, and Inclusion in Ontario Cities*)
- Collectivités accueillantes de la C.-B. ([http://www.welcomebc.ca/wbc/communities/building\\_a\\_strong\\_community/index.page?WT.svl=Body](http://www.welcomebc.ca/wbc/communities/building_a_strong_community/index.page?WT.svl=Body))
- Éléments concernant les collectivités accueillantes du Plan d'action canadien contre le racisme (PACCR), qui sont maintenant intégrés dans le volet *Connexions Communautaires* de l'approche modernisé du programme d'établissement modernisé de CIC

L'innovation que représentent les Partenariats locaux en matière d'immigration (PLI) est un moyen de systématiser la participation locale à l'établissement en recourant aux ressources disponibles pour embaucher les personnes qui coordonneront les activités des PLI, miser sur les initiatives locales existantes, contribuer à améliorer la planification aux termes de l'approche modernisée de 2008 concernant l'établissement et augmenter la participation des populations « hôtes » au modèle d'intégration bidirectionnelle.

La présente trousse de ressources vise à aider le personnel d'établissement de CIC et les collectivités à établir des PLI, afin que ces derniers puissent servir à la planification et la coordination à l'échelle locale, avec la participation des municipalités, des provinces/territoires et du fédéral.



## Conceptualisation de la collectivité

*Collectivité : groupe de personnes vivant à un même endroit ou partageant des intérêts communs, une histoire semblable ou un ensemble de valeurs et de croyances.*

*Collectivité accueillante : milieux où le désir de recevoir des nouveaux arrivants est très grand et où chacun s'efforce de créer un environnement dans lequel les nouveaux arrivants se sentiront chez eux.*

*Intégration : processus bidirectionnel qui encourage l'adaptation mutuelle des nouveaux arrivants et de la société d'accueil. Ultimement, ce processus vise à soutenir les nouveaux arrivants afin qu'ils participent pleinement à la vie économique, sociale, politique et culturelle au Canada.*

## Caractéristiques d'une collectivité accueillante

Comme les destinations des nouveaux arrivants ont commencé à se diversifier au cours des dix dernières années et que les changements démographiques ont fait de l'immigration une nécessité croissante, l'accent mis sur l'attraction et la rétention des immigrants a fait en sorte qu'on accorde une plus grande importance au rôle de la collectivité. Cela a entraîné une augmentation du nombre d'initiatives visant à mettre en place des collectivités accueillantes, notamment :

- Plan d'action canadien contre le racisme (PACCR)  
<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CH34-7-2005-1F.pdf>
- Colombie-Britannique <http://www.welcomebc.ca/wbc/communities/index.page?WT.svl=Topnav> (en anglais)
- Alberta  
<http://www.healthyalberta.com/HealthyPlaces/759.htm> (en anglais)
- Manitoba  
[http://www.gov.mb.ca/chc/multi\\_sec/wcm.fr.html](http://www.gov.mb.ca/chc/multi_sec/wcm.fr.html)
- Nouveau Brunswick  
[http://canada.metropolis.net/events/metropolis\\_presents/Metropolis\\_presents\\_Welcoming\\_Seminar/Sheehan-E.pdf](http://canada.metropolis.net/events/metropolis_presents/Metropolis_presents_Welcoming_Seminar/Sheehan-E.pdf) (en anglais)
- Nouvelle-Écosse  
<http://novascotiainmigration.ca/communities/getting-started> (en anglais)
- Initiative des communautés accueillantes – Alliances de recherche universités-communautés (ICA-ARUC), qui est un réseau axé sur la réalisation de recherches et l'offre de ressources visant à aider les villes d'Ontario à attirer et intégrer pleinement les nouveaux arrivants (<http://welcomingcommunities.ca/>)



En mars 2010, Victoria Esses, Leah Hamilton, Caroline Bennett-AbuAyyash et Meyer Burstein ont réalisé une étude intitulée *Characteristics of a Welcoming Community* (caractéristiques d'une collectivité accueillante), qui met en évidence les 17 facteurs qui contribuent à la création d'un environnement ouvert et inclusif. Leur recherche était basée sur une revue approfondie de la littérature universitaire pertinente, de rapports gouvernementaux (fédéral, provincial/territorial et municipal) et communautaires, et des descriptions des pratiques exemplaires et des exemples de cas dans les secteurs public et privé.

La liste, classée par ordre d'importance, inclut :

- 1. Possibilités d'emploi**
- 2. Promotion du capital social**
- 3. Logement abordable et convenable**
- 4. Attitudes positives envers les immigrants et la diversité culturelle, et présence de nouveaux arrivants dans la collectivité**
- 5. Présence de fournisseurs de services aux nouveaux arrivants qui peuvent répondre avec succès aux besoins des nouveaux arrivants**
- 6. Liens entre les principaux acteurs œuvrant pour des collectivités accueillantes**
- 7. Caractéristiques des municipalités et services municipaux adaptés à la présence et aux besoins des nouveaux arrivants**
- 8. Possibilité de mener des études**
- 9. Soins de santé accessibles et convenables**
- 10. Disponibilité et accessibilité du transport en commun**
- 11. Présence de diverses organisations religieuses**
- 12. Possibilités d'engagement social**
- 13. Possibilités de participation à la vie politique**
- 14. Relations positives avec la police et le système de justice**
- 15. Sécurité**
- 16. Possibilités d'utiliser les espaces publics et les installations récréatives**
- 17. Couverture et représentation médiatiques favorables**



## Contexte local : miser sur nos succès

Depuis un certain temps déjà, les municipalités, les communautés et les voisinages s'organisent et planifient en vue de répondre aux besoins et aux intérêts des nouveaux arrivants. Le modèle des PLI représente un complément aux activités existantes et peut être appliqué afin de tirer profit des capacités en place.

Les PLI ne complètent pas seulement les activités en place, mais aident aussi à intégrer pleinement ces activités et à les optimiser. En outre, les PLI misent sur les réussites actuelles de la collectivité, et travaillent avec les outils déjà en place, plutôt que de supplanter les autres efforts ou de travailler en parallèle. À mesure que les PLI gagnent en maturité, de nouvelles pratiques, de nouveaux partenariats et de nouvelles façons de travailler vont émerger.

Les PLI systématisent les initiatives en faisant le pont entre les fournisseurs de services (FS) d'établissement et les organisations traditionnelles. De plus, la présence des PLI offre une structure et du personnel pour assurer la cohérence et maintenir la dynamique au sein d'une collectivité.

## Objectifs des Partenariats locaux en matière d'immigration (PLI)

### En quoi consistent les PLI?

Les partenariats locaux en matière d'immigration (PLI) sont le mécanisme par lequel CIC soutient le développement de partenariats dans les collectivités et la planification de celles-ci en fonction des besoins des nouveaux arrivants. Les PLI visent à faire participer divers intervenants au processus de planification stratégique. Parmi ceux-ci, on compte les employeurs, les commissions scolaires, les chambres de commerce, les divers ordres de gouvernement, les associations professionnelles, les organismes ethnoculturels, les organismes religieux et les secteurs des services sociaux et communautaires.

Les PLI sont pilotés par des conseils de coordination à large base composés de membres clés de la collectivité, représentant souvent d'importantes organisations locales. Les conseils de partenariat sont chargés de l'intendance et de la gestion générale des initiatives telles que les évaluations des besoins et la cartographie des atouts de leur collectivité. Le principal objectif du conseil de partenariat est de superviser l'élaboration d'une stratégie locale en matière d'établissement et d'un plan d'action ciblé en vue de produire une collectivité plus accueillante et inclusive. Un secrétariat doté de personnel facilite ce processus pour le conseil en coordonnant et en offrant un soutien organisationnel. Beaucoup de conseils de partenariat ont formé des sous-comités (p. ex. comité d'orientation, comité exécutif, etc.) ainsi que des groupes de travail chargés d'approfondir des thèmes particuliers, tels que la santé et l'emploi.

Les PLI représentent une nouvelle forme de gouvernance à niveaux multiples réunissant des partenaires municipaux, provinciaux et fédéraux. La vision à long terme des PLI consiste à soutenir la mise en place de partenariats multisectoriels à l'échelle des collectivités afin de :

- intégrer les besoins des nouveaux arrivants au processus de planification communautaire;
- déterminer les priorités stratégiques propres à la collectivité;
- mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action en matière d'établissement dans le but d'améliorer les résultats pour les nouveaux arrivants.



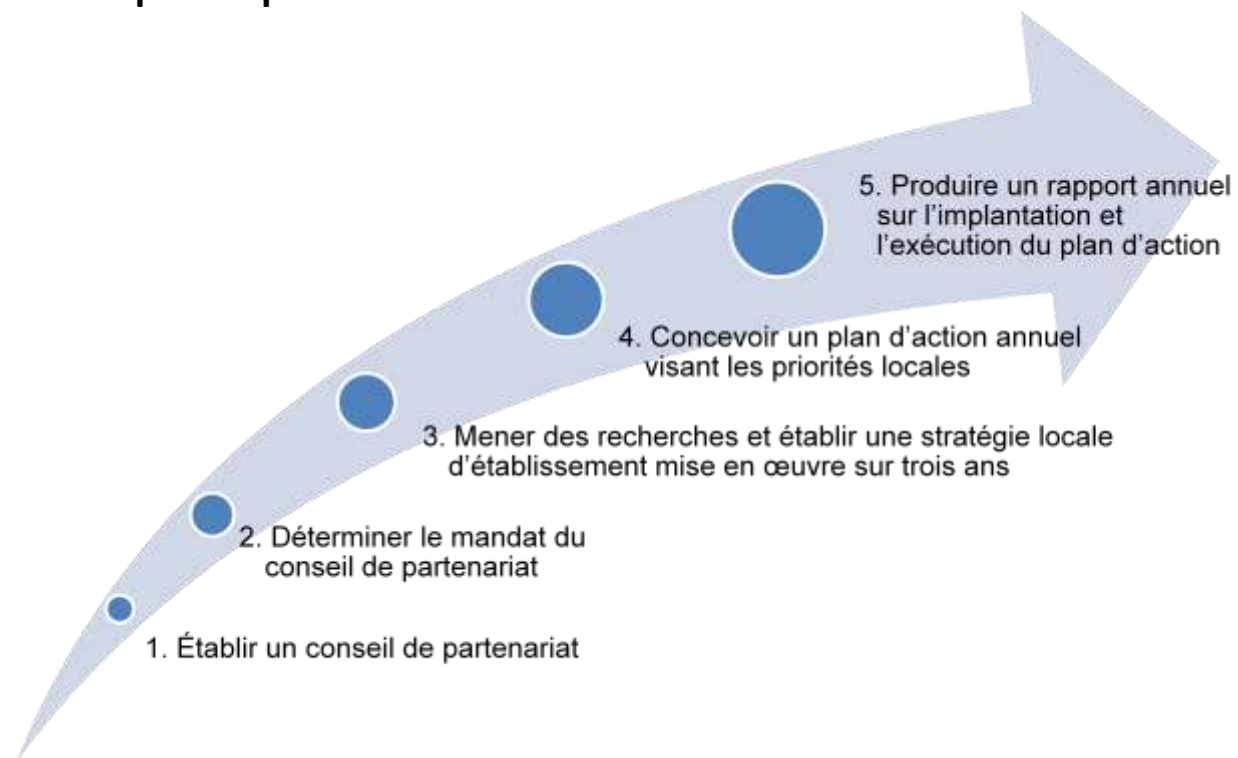
L'objectif global est de faire participer les groupes qui coordonneront et renforceront le réseau actuel de prestation de services d'établissement et d'intégration, tout en évitant les chevauchements. On encourage une multitude d'intervenants à tisser des partenariats stratégiques entre eux afin d'améliorer le dialogue et l'échange d'informations entre les secteurs, de cerner les lacunes et d'harmoniser les services. Les PLI ne fournissent pas de services directement aux clients, et ne prennent pas non plus de décisions de financement au nom de CIC.

Par le biais d'appels de propositions régionaux pour des PLI en 2008 et 2010, 45 PLI ont été progressivement mis en place en Ontario sous deux formes.

- À Toronto, 1 PLI à l'échelle de la ville et 14 autres dans divers quartiers ont été mis en place (coût total de 4 millions de dollars).
- En Ontario, 30 PLI à l'échelle communautaire ont été mise en place (coût total de 5,2 millions de dollars).

Le coût par PLI varie de 59 500 \$ à 553 600 \$ (par année). Le coût moyen par PLI pendant la période de mise en place initiale intense était de 226 000 \$ (par année).

## Les étapes du processus d'établissement des PLI



Sur le plan de l'organisation, il est également important de noter les étapes essentielles qui renforcent la confiance entre les divers intervenants et l'engagement envers le partenariat. Le rôle de l'engagement communautaire, le maintien en poste d'un coordonnateur du PLI et la formation de groupes de travail ne doivent pas être négligés.

## Quelles étaient nos attentes?

En publiant des appels de propositions, CIC visait à :

1. renforcer la sensibilisation et la capacité locales et régionales quant à l'intégration des immigrants;
2. établir ou renforcer des partenariats et la participation de multiples intervenants quant à la planification et la coordination de la prestation des services en matière d'intégration;
3. améliorer l'accès et la coordination des services efficaces qui facilitent l'établissement et l'intégration des immigrants;
4. améliorer l'accès des immigrants au marché du travail.

## Qui doit être responsable de l'accord de contribution (AC)?

Les PLI de l'Ontario ont été instaurés de différentes façons. Les suggestions suivantes sont basées sur une analyse détaillée des PLI existants :

- Confier la responsabilité de l'AC nécessite de prendre le contexte local en considération. Néanmoins, il faudrait accorder une attention à l'expérience en Ontario où l'octroi de l'AC à un FS dans des régions où il existe des FS très concurrentiels, n'a pas entraîné dans certains cas, la participation à grande échelle escomptée dans les délais souhaités.
- Il existe de nombreux exemples de modèles qui ont fonctionné en Ontario. Par exemple, le PLI de London-Middlesex est dirigé en partenariat par la ville et par Centraide; à Ottawa, le Centre catholique pour immigrants a été délégué comme représentant principal par les directeurs généraux des LASI (Local Agencies Serving Immigrants); et dans les communautés du nord, dont North Bay, le PLI a été intégré aux entités municipales chargées du développement économique.

## Comment se traduit le succès?

En mars 2010, le Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration a reconnu les PLI comme pratique exemplaire et a recommandé que CIC continue de soutenir et d'élargir les PLI en Ontario et étudie la faisabilité de projets pilotes dans d'autres provinces intéressées.

L'appel de propositions de 2008 concernant les PLI en Ontario était délibérément large afin d'encourager l'innovation. Selon une analyse effectuée, les commentaires reçus et certains résultats inattendus, il était clair que CIC devait revoir sa définition de la réussite pour les PLI. Des pratiques exemplaires ont été désignées dans les domaines suivants afin d'orienter l'expansion vers d'autres régions.

En octobre 2010, le ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration, Jason Kenney, a déclaré que les PLI étaient essentiels pour l'avenir des services d'établissement au Canada.

Veuillez consulter le tableau à la page suivante.





## En quoi consiste la réussite?

	À ce jour...	Objectifs pour l'avenir...
<b><i>Les besoins des nouveaux arrivants sont évalués.</i></b>	Absence d'outils ou d'approches normalisés pour l'évaluation des besoins des nouveaux arrivants, ni de méthode pour définir une base de référence.	Évaluation universelle des besoins (EUB) et inscription des données de base dans l'iSMRP. Les PLI facilitent l'EUB et apportent un éclairage complémentaire sur le contexte et les besoins locaux.
<b><i>Intervenants plus nombreux et diversifiés</i></b>	Dix-neuf pour cent des FS offrent des services d'aiguillage; il manque d'intervenants dans certains conseils de partenariat (par ex. les médias, les services de police, les chambres de commerce).	Deux fois plus de FS utilisent des renvois; la représentation des intervenants dans les conseils de partenariat a augmenté et comprend les médias, les services de police et les chambres de commerce.
<b><i>Les partenariats sont conçus aux fins de planification et d'établissement des priorités.</i></b>	Interactions limitées entre les divers ordres de gouvernement, <b>organisations offrant des services à l'ensemble de la population</b> et les intervenants communautaires.	Liens renforcés entre CIC et le MACI; participation importante des ministères et des municipalités.
<b><i>Services coordonnés à l'échelle communautaire et meilleur accès aux organisations offrant des services à l'ensemble de la population.</i></b>	Coordination partielle; duplication de certains services; mécanismes d'échange d'information limités.	Chaque collectivité offre un point d'accès universel pour les services d'établissement (centre d'accueil, pôle de services, centre d'information pour les nouveaux arrivants, etc.). Spécialisation et coordination améliorées.
<b><i>Meilleure sensibilisation sur l'existence des services d'établissement et participation accrue en découlant.</i></b>	Environ 25 pour cent des nouveaux arrivants ont recours à la formation linguistique de CIC.	Augmenter le taux de participation à 40 pour cent.
<b><i>Amélioration des rapports sur les résultats pour les nouveaux arrivants.</i></b>	Absence d'approches ou d'outil normalisés pour l'analyse des résultats pour les nouveaux arrivants; pas d'info sur les résultats intermédiaires à l'échelle communautaire.	La collectivité produit des rapports sur les résultats intermédiaires.



## Amélioration de l'objectif des PLI

En nous basant sur le rendement et le potentiel des PLI, nous sommes plus en mesure d'établir en quoi consiste la réussite afin de guider les futurs appels de propositions (AP).

- 1. Les meilleurs résultats pour les nouveaux arrivants.**
- 2. Les besoins des nouveaux arrivants sont évalués de manière coordonnée et la sensibilisation d'un plus large éventail d'acteurs de la collectivité est améliorée.**
- 3. Intervenants plus nombreux et diversifiés issus de différents secteurs.**
- 4. De larges partenariats sont établis aux fins de planification et d'établissement des priorités.**
- 5. Les services sont mieux coordonnés à l'échelle de la collectivité, on prévoit un meilleur accès aux organisations offrant des services à l'ensemble de la population et on améliore la coordination avec ces organisations.**
- 6. Les services sont financés par des sources variées (pas seulement CIC).**
- 7. Les nouveaux arrivants ont une meilleure connaissance des services d'établissement et y participent donc davantage.**
- 8. La collectivité « hôte » affiche des attitudes et une réceptivité améliorées relativement aux nouveaux arrivants, ce qui favorise l'application du modèle bidirectionnel d'intégration.**

## Composition idéale d'un Conseil de partenariat

Le processus visant à encourager divers groupes de gens à s'organiser, à articuler une vision pour la collectivité et à élaborer un plan global peut être difficile à appliquer. Les stratégies visant à promouvoir l'engagement peuvent faciliter ce processus.

### Engagement communautaire

Le processus d'élaboration d'une vision représente une occasion pour les gens de se rencontrer, de jeter un regard réaliste sur leur collectivité et de travailler en collaboration en vue de décrire les résultats souhaités. Cela nécessite une volonté de collaborer et de contribuer en vue d'atteindre des objectifs communs.

Une vision pour la collectivité constitue un accomplissement positif et pratique pour le groupe - la vision est partagée par tous les participants, de manière à susciter un sentiment d'appartenance et un désir de voir la vision se réaliser. Cette déclaration claire et bien ciblée peut aider à susciter l'intérêt et l'élan, et définit les prochaines étapes et la façon de procéder.



Le groupe initial doit être composé de leaders influents, bien organisés en réseau et qui sont passionnés et dévoués à l'initiative. Il est essentiel de réunir les bonnes personnes pouvant contribuer à la réussite de la collectivité. Les PLI suscitent la participation active de nombreux intervenants afin de favoriser un processus de planification stratégique local visant à évaluer les besoins, coordonner les services et améliorer les résultats pour les immigrants et des réfugiés. Les membres doivent être représentatifs de la collectivité et toute organisation ou agence qui dessert la région devrait pouvoir en faire partie.

Les représentants siégeant sur les conseils de partenariat existant comprennent : des écoles, des centres de soins de santé, des services de police, des bibliothèques, des conseils d'employeurs et d'entreprises, des services sociaux, divers ordres de gouvernement ainsi que des nouveaux arrivants.

En pratique, le processus de recrutement pour les conseils de partenariat est généralement plutôt organique et réalisé en fonction des réseaux. L'établissement d'un conseil de partenariat peut également impliquer :

- de mener des recherches afin d'identifier les membres potentiels du conseil.
- d'intervenir auprès d'organisations désignées afin d'inviter leur personnel à une séance d'information sur les PLI.
- de présenter le concept et les objectifs généraux du PLI aux participants de la séance d'information.
- de distribuer des formulaires de rétroaction afin d'obtenir des suggestions de la part des parties intéressées.

Veillez noter : Ce qui suit n'est pas une liste exhaustive des intervenants devant participer à l'initiative, mais simplement un guide. Les membres du conseil ci-dessous sont considérés comme essentiels :



### **Organisations locales de la société civile**

- *FS, organisations religieuses/ethnoculturelles, organismes voués à des enjeux particuliers (organisations de femmes et organisations axées sur le marché du travail) et leaders de la collectivité*

### **Représentants municipaux**

- *Élus municipaux ou fonctionnaires municipaux participant au développement économique, à la planification sociale ou à la prestation de services publics (transport, logement, bibliothèques, loisirs et culture, services de police, services sociaux)*

### **Représentants provinciaux/territoriaux**

- *Organismes gouvernementaux chargés de l'immigration, la santé, la justice, l'éducation et la formation, le logement, ainsi que des commissions scolaires et des agences régionales de développement économique*

### **Représentants fédéraux**

- *CIC, RHDCC, Service Canada, ASPC, Agriculture et Agroalimentaire Canada (Secrétariat aux affaires rurales et aux coopératives), agences régionales de développement économique*

### **Acteurs du marché du travail**

- *Employeurs, commissions de formation, conseils/associations d'entreprises, chambres de commerce et syndicats*

### **Organismes-cadres**

- *Centraide, YMCA, Clubs Garçons et Filles*

### **Organismes de recherche locaux et régionaux**

### **Médias**

- *Médias grand public et ethniques*

## **Large Consultation et recherche dans la collectivité**

Une vaste analyse de la collectivité est essentielle à la mise en place d'une stratégie d'établissement. La Région de l'Ontario de CIC a mis au point un document d'accompagnement pour les PLI. Il s'agit d'un *Guide des ressources pour les PLI* à utiliser par les PLI lorsqu'ils commencent à s'organiser et à travailler sur leurs stratégies locales d'établissement.

En Ontario :

1. Les PLI ont permis de faire participer une gamme importante et représentative de nouveaux arrivants, y compris ceux qui n'avaient pas consulté de FS.
2. Les responsables ont pris un engagement à offrir des services multilingues, lorsque cela était jugé nécessaire/approprié.
3. Les conseils ont souvent formé des groupes de travail dans des domaines thématiques afin de tirer profit de l'expertise des personnes travaillant dans ces domaines et de puiser dans les réseaux préexistants. Par exemple, les organismes voués à la santé,



l'éducation et le marché du travail font souvent déjà partie de réseaux bien structurés, même si l'immigration ne représente pas toujours un élément important ou si les ponts entre les différents secteurs ne sont pas bien développés.

4. Les conseils doivent prioriser les nombreuses recommandations reçues des groupes de travail en établissant des plans d'action concrets permettant de prendre des mesures immédiatement.
5. Les stratégies vont bien au-delà du mandat de CIC. Lorsque c'est possible, les conseils de partenariat doivent déterminer l'organisation qui a les moyens d'aborder certains enjeux précis. Les efforts visant à susciter la participation d'une variété de ministères fédéraux peuvent contribuer à améliorer la situation.
6. Le processus de consultations et de recherche fait partie intégrante de l'élaboration de la stratégie d'établissement. La participation d'acteurs importants tout au long du processus est essentielle pour la réussite éventuelle de la mise en œuvre du plan d'action.

Les travaux de l'Initiative des communautés accueillantes (ICA) ont soutenu les PLI dans plusieurs collectivités pour la réalisation de vérifications et d'évaluations des besoins, l'élaboration des mesures de rendement, l'examen de pratiques prometteuses, etc. L'ICA a notamment travaillé à l'échelle locale ainsi qu'à l'échelle du programme pour l'ensemble des PLI. Il est coûteux et sous-optimal pour chaque PLI de mettre en place sa propre méthodologie et de mener ses propres recherches. L'utilisation par les PLI de méthodes similaires et la réalisation d'évaluations comparatives sont avantageuses et économiques.

Les PLI ont eu recours à une variété de méthodes de recherche. Par exemple, le secrétariat du partenariat local pour l'immigration de la Ville d'Ottawa (PLIO) a mené les activités suivantes :

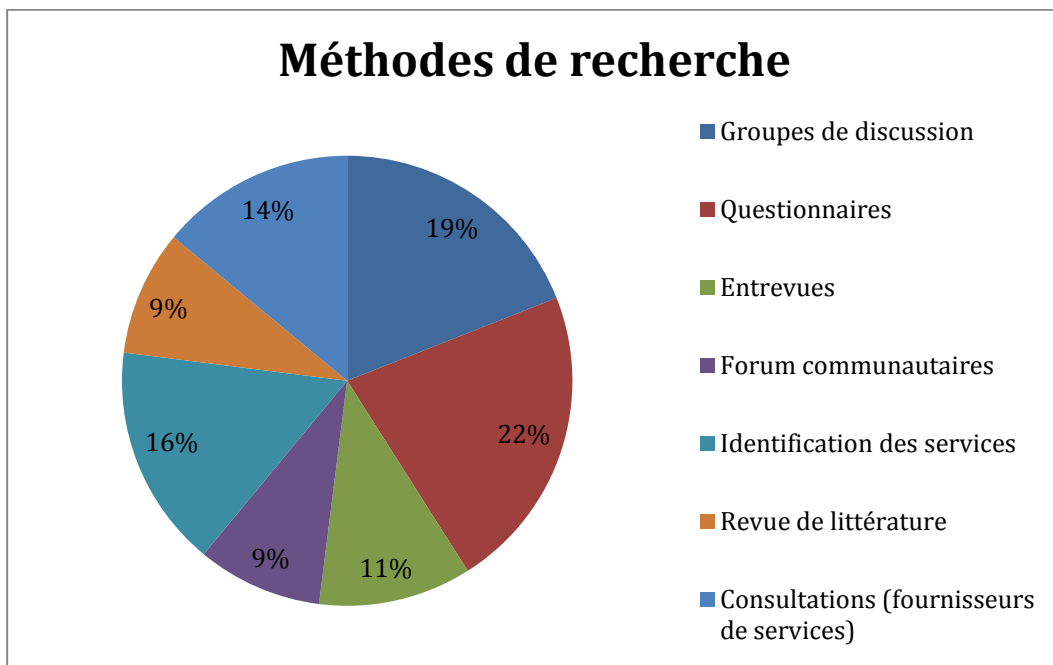
- Projets d'analyse, y compris une revue de la documentation existante afin de comprendre les nouveaux arrivants et les enjeux avec lesquels ils sont aux prises pendant le processus d'intégration.
- Vérification locale détaillée visant à cataloguer les services importants pour les nouveaux immigrants, à identifier les types d'organismes qui offrent ces services et à prendre note de l'existence de structures municipales spécialisées se concentrant sur l'intégration et offrant de l'aide aux nouveaux immigrants.
- Étude examinant le rôle de l'immigration à Ottawa et l'évolution de la composition démographique de la ville.
- Consultations d'intervenants (en groupes de discussion) pour recueillir des informations sur les enjeux personnels et organisationnels liés à l'intégration des immigrants. Les consultations ont été réalisées auprès :
  - d'immigrants individuels (y compris deux groupes de discussion en français et deux groupes ciblant les nouvelles arrivantes)
  - d'employeurs et de personnes participant au développement économique
  - de fournisseurs de services d'établissement
  - de fournisseurs de services sociaux, de santé et d'éducation
  - d'associations citoyennes d'immigrants



En fonction des résultats de la recherche et de l'analyse du PLIO, le Secrétariat a créé six tables de planification sectorielles : (1) Intégration économique; (2) Développement des capacités en matière d'intégration; (3) Établissement; (4) Éducation; (5) Langue; et (6) Santé et bien-être. En outre, le Secrétariat a mis au point une stratégie horizontale visant à concentrer les efforts sur des thèmes ciblés et transversaux. Les tables de planification sectorielles avaient de huit à près de vingt membres. Les membres ont été choisis en fonction de leurs affiliations et de leurs compétences personnelles.

Chaque table sectorielle s'est vu remettre un document d'information basé sur les consultations et les recherches initiales du Secrétariat. Des ateliers ont été organisés pour chaque secteur, présidés par un représentant sectoriel et animés par le Secrétariat. À la suite de ces ateliers, le Secrétariat a produit un court document décrivant les priorités et les mesures proposées. Après des discussions plus approfondies et un processus de rétroaction, les documents ont été mis à jour puis approuvés par le conseil du PLIO. Les six stratégies sectorielles et la stratégie horizontale constituent la nouvelle stratégie d'Ottawa pour l'immigration.

En général, les PLI en Ontario ont eu recours aux méthodes de recherche suivantes :



## Éléments principaux d'un plan stratégique

En plus d'une vision pour la collectivité, il peut être utile d'articuler une théorie du changement (TC) lors de la préparation d'un plan d'établissement. Une TC donne les détails des résultats à court, moyen et long termes d'une initiative et des capacités que cela exige du groupe. Elle exige du groupe qu'il fournisse une justification solide concernant la manière dont il aborde un enjeu, et fournit également un cadre pour la sélection des indicateurs ainsi qu'une base pour la mesure du rendement. Une TC offre une explication qui lie les processus aux résultats escomptés. Ces liens doivent être mis à l'essai pour s'assurer qu'ils existent vraiment et pour appuyer les demandes d'attribution résultats aux initiatives mis en place.

Basé sur l'analyse des stratégies reçues et des consultations avec des experts, des praticiens et des chercheurs dans les collectivités ainsi qu'avec des représentants de RHDCC, de la Sécurité publique, d'AADNC et d'autres ministères fédéraux, nous présentons ci-dessous les premières suggestions d'éléments qui contribuent à la réussite.

Bien que le plan lui-même soit important, il faut mettre l'accent adéquat sur la *planification* ainsi que sur l'établissement et le maintien des relations. La durabilité est essentielle à la réussite du processus. Les éléments principaux d'un plan stratégique comprennent :

### A. Contexte de la collectivité

- Démographie
- Cartographie des atouts/capacités et des lacunes/enjeux
- Géocartographie des résidences des nouveaux arrivants par rapport à l'emplacement des FS

### B. Vision communautaire

### C. Priorités

### D. Plan d'action ciblé (avec un nombre gérable de priorités)

### E. Identification des principaux partenaires, activités, et bailleurs de fonds importants

### F. Définition de la réussite et mise en œuvre

### G. Résultats, suivi et évaluation

### H. Promotion et sensibilisation



## Thèmes communs et priorités désignées par les PLI de l'Ontario

On doit également faire mention de l'importance des thèmes transversaux et des éléments structurels tels que les divers types de partenariat.

Thèmes communs	Priorités
Orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir une séance d'orientation dès le début du processus d'établissement</li> </ul>
Accès et coordination des services d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des centres d'accueil</li> <li>• Mettre en place des systèmes d'aiguillage communs (éliminer le problème de la « mauvaise adresse »)</li> <li>• Promouvoir l'approche « guichet unique »</li> <li>• Créer la documentation et des services multilingues</li> </ul>
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire participer les employeurs</li> <li>• Offrir une formation et des ressources</li> <li>• Assurer l'offre des cours de langue liée à une profession particulière</li> <li>• Encourager les formules d'emploi comme le mentorat, les mécanismes de transition et le jumelage</li> </ul>
Collectivité d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire participer la collectivité</li> <li>• Mener des campagnes de sensibilisation du public</li> </ul>
Formation linguistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les programmes locaux de formation linguistique</li> <li>• Explorez d'autres modèles de formation linguistique</li> <li>• Améliorer la disponibilité des services de garde et examiner l'horaire et l'emplacement des cours</li> </ul>
Services généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Logement</i> Localiser des logements convenables; augmenter la disponibilité de logements abordables; offrir de la formation relative aux relations locataire/propriétaire.</li> <li>• <i>Santé</i> - aider les nouveaux arrivants à comprendre le système; faciliter l'accès au système; répondre aux besoins en santé mentale.</li> <li>• <i>Transport</i>– donner une orientation relative aux divers systèmes; amoindrir les obstacles à l'utilisation.</li> <li>• <i>Éducation</i> - collaborer avec les commissions scolaires.</li> <li>• <i>Services publics</i> - assurer des services de traduction et d'interprétation.</li> </ul>



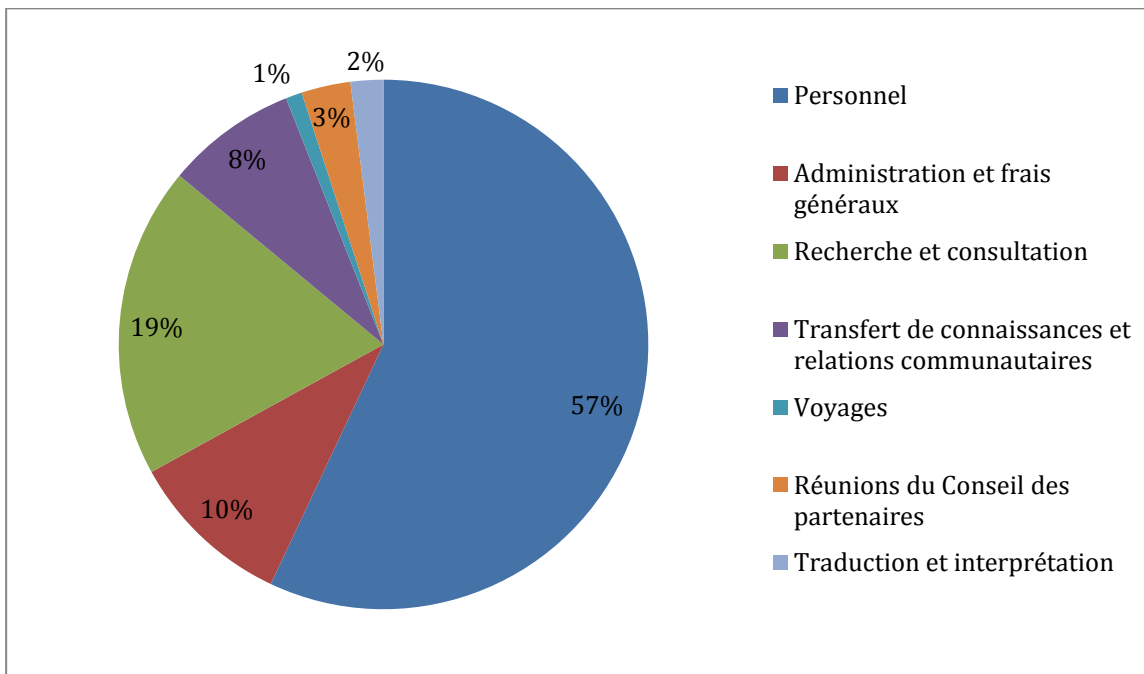


## Coût approprié

Au départ, les paramètres de financement n'ont pas été appliqués de manière à prendre les contextes et les besoins locaux en considération. À ce stade du développement, CIC est en mesure d'estimer les coûts plafonds raisonnables à un maximum de 200 000 \$ par année avec les coûts de démarrage variant en fonction du contexte local.

L'analyse indique que les catégories où les dépenses des conseils de partenariat des PLI sont les plus élevées sont :

- Personnel (57 %)
- Recherche et consultation (19 %)
- Administration et frais généraux (10 %)



CIC s'attend à ce que les coûts de démarrage soient supérieurs aux coûts de maintien. L'évaluation initiale des besoins et la cartographie des atouts sont coûteuses en raison du temps et du travail nécessaires, mais les mises à jour ultérieures relatives à la stratégie et à la mise en œuvre devraient coûter moins cher et ne comprendre que les coûts de personnel ainsi que quelques réunions visant à maintenir l'élan. Lorsque de nouvelles données sont disponibles ou que les populations de nouveaux arrivants changent considérablement (probablement aux cinq ans, au maximum), les coûts augmenteront de nouveau, car il faudra refaire l'évaluation des besoins et la cartographie des atouts. La viabilité à long terme des PLI dépend du partage des coûts, idéalement avec la province/territoire et avec la municipalité.

## Informations complémentaires

### Initiatives des communautés accueillantes (ICA)

Liens et plans stratégiques de partenariats locaux pour l'immigration  
<http://welcomingcommunities.ca/lip/> (en anglais)

### Horizons

Partenariats locaux en matière d'immigration : Création de communautés accueillantes et inclusives grâce à une gouvernance multiniveau

[http://www.horizons.gc.ca/page.asp?pagenm=2011\\_0061\\_Burr&langcd=F](http://www.horizons.gc.ca/page.asp?pagenm=2011_0061_Burr&langcd=F)

### Lectures essentielles

Le WICWP de la C.-B.

[http://www.welcomebc.ca/wbc/service\\_providers/programs/welcome\\_program/index.page?WT.svl=Lef tNav](http://www.welcomebc.ca/wbc/service_providers/programs/welcome_program/index.page?WT.svl=Lef tNav) (en anglais)

Études de cas rurales du Manitoba

<http://www2.brandonu.ca/organizations/rdi/Publications/Immigration/Lessons-Final.pdf> (en anglais)

Plan d'établissement d'Edmonton

[http://canada.metropolis.net/publications/Diversity/our\\_diverse\\_cities\\_vol2\\_en.pdf](http://canada.metropolis.net/publications/Diversity/our_diverse_cities_vol2_en.pdf) (Derwing, Tracey et Harvey Krahn, p.9) [en anglais]

Stratégie de Saskatoon pour les immigrants

[http://canada.metropolis.net/publications/Diversity/our\\_diverse\\_cities\\_vol2\\_en.pdf](http://canada.metropolis.net/publications/Diversity/our_diverse_cities_vol2_en.pdf) (Garcea, Joe p. 14) [en anglais]

Cabaj, Mark. [The Convening Organization](#). Tamarack, 2004. (en anglais)

Good, Kristin. [Municipalities and Multiculturalism: The Politics of Immigration in Toronto and Vancouver](#). (en anglais)

Chapitre de Rimok et Rouzier dans [Ontario Immigration, Integration, and Inclusion in Ontario Cities](#), publié sous la direction de Caroline Andrew, John Biles, Meyer Burstein, Victoria Esses et Erin Tolley

<http://mqup.mcgill.ca/book.php?bookid=2545> (en anglais)



## Exemple de description de poste : Coordonnateur de programme pour un PLI

### Tâches

- Consulter, orienter et superviser les organisations partenaires dans l'élaboration de tous les éléments livrables du projet pour assurer que le projet respecte et dépasse les objectifs fixés;
- Établir les flux de trésorerie, et préparer les demandes de remboursement manuelles, ainsi que les rapports financiers et les comptes-rendus;
- Procéder à une évaluation en utilisant les indicateurs identifiés et collecter l'information attestant de l'impact du projet;
- Animer des réunions mensuelles pour catalyser la mise en place de solutions innovantes et collaboratives pour l'attraction et l'intégration des nouveaux arrivants; agir comme agent de liaison entre les groupes de travail et le Comité directeur afin de renforcer les synergies et la collaboration entre les plans d'action respectifs;
- Rechercher des pratiques exemplaires et proposer des idées de projets pour améliorer l'intégration culturelle et communautaire des nouveaux arrivants, lesquelles s'inscriront dans la planification stratégique du PLI;
- Recruter et former des bénévoles pour soutenir le projet et assurer le perfectionnement des bénévoles;
- Déployer des efforts sur une vaste campagne de sensibilisation pour former des ambassadeurs municipaux qui manieront les outils du projet et qui deviendront des points centraux pour les initiatives d'établissement;
- Assurer la liaison avec des organismes des centres majeurs de nouveaux arrivants afin d'établir des partenariats aux fins de marketing et de sensibilisation, et organiser la diffusion de présentations promotionnelles;
- Participer à des expositions et des salons sur l'immigration et en organiser;
- Rechercher des sources de fonds supplémentaires et travailler en étroite collaboration avec le coordonnateur du programme (intégration économique) afin de concevoir des propositions de subvention en fonction des besoins stratégiques;
- Travailler en étroite collaboration avec le coordonnateur du programme (intégration économique) afin d'assurer un progrès coordonné de toutes les composantes du projet.

### Expérience et qualifications

- Diplôme supérieur en administration des affaires ou en gestion d'organismes à but non lucratif
- Excellentes aptitudes organisationnelles et en gestion de projet
- Compétences avérées de conception et de mise en œuvre de campagne médiatique sur des questions publiques délicates
- Compréhension approfondie des questions liées à la diversité; expérience de travail dans un environnement multiculturel
- Capacité à travailler avec des bénévoles
- Expérience avérée de collaboration avec de multiples intervenants afin de catalyser la collaboration
- Aptitudes efficaces pour communiquer et s'exprimer en public
- Le bilinguisme (français/anglais) constitue un atout; les candidats qui parlent d'autres langues seront favorisés

