

Comprendre la portée, les enjeux et les
possibilités de bonification des
**RÉSEAUX en
IMMIGRATION
FRANCOPHONE**

Rapport final

*soumis à
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada*

Le 3 décembre 2018

.ca
SOCIUS



Table des matières

Sommaire	4
Introduction.....	10
1 Le contexte de l’immigration francophone	11
1.1 L’immigration comme changement social d’envergure.....	11
1.2 L’immigration comme projet sociétal et comme projet humain.....	12
1.3 L’immigration en chiffres.....	13
2 Déploiement des RIF.....	15
3 Gouvernance	17
3.1 Imputabilité.....	17
3.2 Organisme hôte et autonomie.....	23
3.3 Termes de référence	25
4 Fonctionnement	25
4.1 Collaboration interne	25
4.2 Comités	27
4.3 Rencontres	29
4.4 Ressources humaines des RIF	30
4.5 Collaboration externe	31
4.6 Coordination nationale	34
5 Portée du RIF.....	36
5.1 Ontario.....	36
5.2 Territoires.....	37
5.3 Services indirects	37
5.4 Activités	38
6 Financement.....	42
7 Conclusion.....	44
8 Annexes	45
Annexe I : Nom des RIF et de leur organisme hôte (pour l’année 2017-2018) et année de fondation	45
Annexe II : Nos recommandations	46
Annexe III : Guide d’entretiens semi-directifs à l’intention des représentants des RIF	50
Annex IV : Matériel d’animation pour les coordinations de RIF (mars 2018)	53



Sigles

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



Sommaire

Le cabinet **Socius recherche et conseils** a été chargé par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) de mener une recherche portant sur les principaux succès et défis des Réseaux en immigration francophone (RIF). L'étude s'est penchée plus spécifiquement sur la portée du mandat des RIF, leurs modes de fonctionnement, leurs modèles de gouvernance et le développement de partenariats. L'étude a également permis d'imaginer des moyens de bonifier l'efficacité des RIF dans les années à venir.

Les analyses proposées dans cette étude s'appuient principalement sur une revue des écrits, sur 47 entrevues menées auprès des coordinations des RIF, de membres des RIF, de responsables des RIF au national et de personnes ayant transigé étroitement avec les RIF au fil des ans, ainsi que sur une animation auprès des coordinations de RIF.

De manière générale, les analyses proposées dans ce rapport soulignent la nécessité de bonifier l'appui aux RIF à partir de procédures d'accompagnements, d'outils et de ressources financières supplémentaires. En outre, elles suggèrent que les principes à la base même du programme des RIF – mandat, résultats – soient revus et précisés. Plus précisément, seront résumées ci-après les trois grandes sections du rapport qui portent sur la gouvernance, le fonctionnement et la portée des RIF.

Gouvernance. En premier lieu, les enjeux liés à la gouvernance des RIF sont apparus significatifs. Les personnes interrogées rappellent que les relations d'imputabilité s'avèrent à la fois complexes et imprécises. Il en résulte des attentes et des perceptions très variables quant à la nature des responsabilités des RIF et quant aux instances interpellées par ces responsabilités. On note que cette complexité se reflète dans une relation parfois tendue entre le RIF et l'organisme hôte. Face à cette complexité, plusieurs RIF ont élaboré des termes de référence, une pratique qui semble prometteuse.

Fonctionnement. En second lieu, plusieurs facettes du fonctionnement des RIF sont abordées et font écho à la grande diversité de contextes dans lesquels ces RIF opèrent. On remarque ainsi que les statuts de membres réguliers ou observateurs des RIF sont, dans certains cas, fixés de manière stricte, alors que pour d'autres RIF, ces statuts demeurent très ouverts. Sans surprise, le nombre de membres des RIF varie beaucoup, généralement en fonction de la taille des communautés francophones visées, mais aussi en regard des fonds disponibles. Par exemple, on pourra négliger de solliciter ou refuser d'intégrer des membres hors des grands centres par manque de fonds. La participation des immigrants aux structures de fonctionnement des RIF est notée comme problématique pour certains RIF qui ne parviennent pas à les engager.

Pour plusieurs RIF, la constitution de comités dans les dernières années a semblé contribuer à augmenter la portée des RIF. Si la mise en place de comités sectoriels – responsables de la réalisation de dimensions du plan d'action – a généralement favorisé l'engagement des membres et la capacité d'action des RIF, l'instauration de comités directeurs – responsables d'orienter et de prioriser – a semblé contribué à la légitimité des RIF et à la réduction des tensions.



La collaboration avec des partenaires externes rejoint une part importante du travail des RIF, celui des coordinations en particulier. À ce titre, les Partenariats locaux en immigration (PLI) constituent instances incontournables pour les RIF, bien qu'un sentiment d'iniquité persiste à leur égard. D'un côté, l'engagement des PLI envers les RIF est plus limitée que celui des RIF envers les PLI. D'un autre côté, les représentants d'IRCC ne semblent pas toujours comprendre les réalités et les mandats distincts de ces groupes. Notamment, les entretiens rappellent que l'envergure régionale des PLI et le fait que leur langue de travail soit l'anglais semblent rendre plus aisée leur collaboration avec des partenaires stratégiques locaux ou régionaux. De manière générale, cet examen des collaborations externes démontre que, si certains RIF en sont à instaurer des projets concrets avec leurs partenaires externes, d'autres s'en tiennent à des activités de sensibilisation à l'égard de l'immigration francophone.

Le rôle d'une coordination nationale est paru important pour l'ensemble des RIF. On reconnaît d'une part l'importance d'un espace de dialogue national permettant de partager des pratiques, des visées et des enjeux avec d'autres RIF. On apprécie d'autre part que la coordination nationale détienne une position stratégique en immigration, sachant qu'elle peut informer les RIF à propos de diverses facettes de l'immigration et les outiller pour mener à bien leur mandat. On admet néanmoins que diverses améliorations gagnent à être apportées à la formule de coordination actuellement assumée par la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada.

Portée. En troisième lieu, nous abordons des dimensions qui s'avèrent significatives pour comprendre la portée des RIF et les enjeux qui y sont rattachés. Le cas de l'Ontario est soulevé, sachant que ses trois RIF régionaux ne disposent pas d'espace formel de concertation provinciale et que cette dimension soulève des inquiétudes. La forme des RIF des Territoires, dont la petite taille et la mobilité de leurs communautés appellent des pratiques de réseautage différentes, est appelée à être révisée.

L'éventail des principales activités accomplies par les RIF est ensuite examiné. Ces activités touchent l'identification des besoins, des lacunes et des atouts, de même que des exercices de planification stratégique et opérationnelle, des exercices de sensibilisation et la réalisation de projets collaboratifs. Cette attention envers les projets collaboratifs semble la plus problématique, d'une part en regard de l'importance que les personnes interrogées accordent à cette dimension, d'autre part en regard de la mobilisation difficile des membres. Par ailleurs, les entretiens ont souligné une confusion quant à la portée des activités pouvant être accomplies par le RIF comme entité administrative et celles du RIF comme réseau de membres.

La recherche a mené à la formulation de 31 recommandations destinées tantôt à IRCC tantôt à la coordination nationale des RIF. Ces recommandations visent à améliorer l'efficacité des RIF, ainsi que leur contribution au recrutement, à l'établissement, à l'intégration et à la rétention des immigrants francophones.

1) Nous recommandons à IRCC d'appuyer la coordination nationale des RIF – que ce soit financièrement, par le partage d'expertises, ou par le partage de temps – pour leur permettre de mettre en œuvre les recommandations contenues dans ce document.



2) Nous recommandons que la coordination nationale soit responsable de bonifier et d'arrimer le cadre d'évaluation et la planification stratégique nationale en immigration, en dialogue avec IRCC. Ces documents doivent distinguer les niveaux et les relations d'imputabilité, être fondés sur une approche de théorie du changement et considérer les réalités régionales des RIF. En plus d'appuyer et de participer à ces démarches, IRCC pourra reconnaître les contenus de ces documents dans sa manière de financer et d'administrer les RIF.

3) Nous recommandons à IRCC d'animer l'élaboration d'un document modèle de rapport annuel de rendement spécifiquement pour les RIF afin qu'il reflète les responsabilités et les relations d'imputabilité propres aux RIF. Un comité constitué de coordinations de RIF pourrait conseiller IRCC dans l'élaboration de ce document.

4) Nous recommandons à IRCC de mieux baliser les relations entre le bureau national et les bureaux régionaux de manière à assurer davantage de pouvoirs aux directives du bureau national et davantage de cohérence dans leur application. En outre, IRCC aurait à travailler plus étroitement à informer et sensibiliser les bureaux régionaux aux réalités des communautés francophones.

5) Nous recommandons à IRCC de baliser la relation entre l'organisme hôte et le RIF au moment de la signature des ententes afin que les activités et la performance de la coordination du RIF soit évaluées à la fois par les membres du RIF (par le biais du comité directeur, s'il y a lieu) et par l'organisme hôte.

6) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF et à IRCC d'animer une réflexion sur la question des modes de gouvernance en documentant les différentes formes de gouvernance, ainsi que les possibilités et les risques qui y sont associés. La constitution de ces savoirs permettrait aux membres des RIF de prendre des décisions éclairées. L'expérience en cours d'autonomisation du RIF de l'Alberta pourra être suivie de près, mais aussi les expériences des Réseaux en santé (Société santé en français) pour lesquelles une perspective comparative pourrait être élaborée.

7) Nous recommandons que, dans les situations où l'organisme porte-parole n'est pas l'organisme hôte, les membres du RIF prévoient une présence et/ou un rôle actif de ce dernier au sein du RIF afin de favoriser une prise en charge large/communautaire de l'immigration et d'assurer l'arrimage des priorités en immigration aux plans stratégiques communautaires.

8) Nous recommandons à IRCC d'exiger dans ses ententes avec les RIF l'élaboration de termes de référence précisant le mandat et les objectifs du RIF, les rôles et les responsabilités, le fonctionnement et les procédures (notamment en cas de litige). La mise en œuvre de ce document devrait être surveillée par la coordination des RIF et le comité directeur. Aussi, ce document devrait être révisé et approuvé par le comité directeur à chaque début de mandat.

9) Nous recommandons à la coordination nationale de développer un guide d'élaboration et de révision des termes de référence (qui consulter? Comment? Quand?) ainsi qu'un ou



des modèles présentant les contenus types des termes de référence – sachant qu’un tel document devra refléter les « couleurs » régionales du RIF.

10) Nous recommandons à IRCC et à la coordination nationale de favoriser une présence significative des immigrants au sein de chaque RIF. Diverses stratégies peuvent être imaginées (siège réservé à des personnes immigrantes, intégration étroite des groupes ethnoculturels, etc.) et il s’agirait d’accompagner les RIF pour qu’ils identifient lesquelles mettre en place – au besoin – en prenant en considération l’environnement de chaque RIF.

11) Nous recommandons à la coordination nationale, en collaboration avec les responsables des RIF et IRCC, de développer et de proposer des règles, une définition des rôles et des responsabilités, des pratiques exemplaires et des outils de gestion propres à un comité directeur de RIF.

12) Nous recommandons à IRCC d’assurer la présence d’un comité directeur dans ses ententes avec les RIF dont la taille est moyenne ou grande, et de baliser ses rôles et ses responsabilités en rapport avec l’organisme hôte.

13) Nous recommandons à la coordination nationale, en collaboration avec IRCC, de réaliser une boîte à outil afin de préciser les fonctions principales assumées par le personnel des RIF et, pour chaque fonction identifiée : les encadrements types, les activités types, les compétences types recherchées, etc.

14) Nous recommandons à IRCC d’augmenter les ressources financières pour la formation continue du personnel des RIF, notamment par le biais d’un appui formalisé et structuré de la coordination nationale des RIF.

15) Nous recommandons à IRCC de clarifier le mandat des RIF en regard des employeurs et de préciser les résultats directs visés, ainsi que les activités qui y sont reliées. Ce mandat clarifié devrait spécifier ce qui distingue le travail des RIF de celui des personnes et organisations associées au RDÉE Canada, et la manière dont ces mandats se complètent.

16) Nous recommandons à IRCC de développer des cadres de collaboration types pour les RIF et les PLI qui prennent en considération les échelles géographiques différentes, le nombre de PLI et la densité de la population francophone dans les régions visées. Ces cadres devraient prévoir un accompagnement particulier, une grande flexibilité et l’application de principes d’équité de la part d’IRCC au moment de préciser les modalités des relations entre les RIF et les PLI.

17) Nous recommandons à la coordination nationale de mieux baliser son implication auprès des RIF et des organismes porte-paroles provinciaux afin de réduire les risques de conflits d’intérêts et de perception de conflits d’intérêts dans les cas où l’organisme porte-parole est l’organisme hôte du RIF.

18) Nous recommandons à IRCC d’offrir à la coordination nationale des mandats plus précis qui conduiraient à un encadrement plus complet du développement stratégique des RIF et du développement professionnel du personnel des RIF.

19) Nous recommandons qu’IRCC consulte conjointement les RIF de l’Ontario afin de convenir d’une manière d’appuyer une concertation provinciale régulière et systématique,



assortie d'un appui financier, au sein de laquelle l'organisme porte-parole provincial pourrait jouer un rôle.

20) Nous recommandons à IRCC de tenir une réflexion en collaboration avec les représentants des RIF des territoires afin de préciser leurs besoins et d'élaborer des clauses de financement adaptées à la mobilité et aux contextes propres aux francophonies des territoires.

21) Nous recommandons à IRCC, en collaboration avec les représentants des RIF, de revoir ses Lignes directrices afin de préciser les champs de compétence du RIF comme réseau de ceux du RIF comme entité administrative, et de préciser les activités qui peuvent être réalisées par le RIF comme entité administrative. Ce travail devrait permettre de réduire les obstacles rencontrés par les RIF pour atteindre les résultats de leurs planifications stratégiques et de clarifier les attentes d'IRCC en ce qui a trait à l'implication des RIF à l'égard d'activités se rapportant aux services directs.

22) Nous recommandons à IRCC que des budgets spécifiques soient réservés pour que les RIF soient en mesure de recueillir et d'analyser régulièrement des informations touchant les besoins, les lacunes et les atouts auprès des quatre sources suivantes : les points de vue des immigrants, des personnes engagées auprès des immigrants et des membres des communautés francophones; les données administratives d'IRCC; les statistiques issues notamment des recensements; les études sur des enjeux ciblés.

23) Nous recommandons qu'IRCC rende accessibles de manière systématique et régulière les données des services directs qu'ils financent aux responsables de RIF afin qu'elles puissent servir à la planification.

24) Nous recommandons à IRCC que les planifications stratégiques provinciales et territoriales menées par les RIF, et celle nationale menée par la FCFA, informent directement la manière dont il octroie ses fonds aux CFSM.

25) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF de réunir conjointement, sur une base régulière, les membres de la table nationale de concertation communautaire en immigration et les coordinations de RIF de manière à mieux partager et mobiliser les expertises distinctes de ces groupes eu égard à l'immigration, de même qu'à faciliter l'arrimage des planifications stratégiques globales et en immigration.

26) Nous recommandons que des coordinations de RIF (deux à trois) soient désignées collectivement par les RIF rassemblés pour représenter les RIF à l'ensemble des rencontres du Comité IRCC-CFSM. La désignation de ces personnes devrait être revue annuellement.

27) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF qu'elle offre un accompagnement plus stratégique et davantage d'outils aux RIF afin d'élargir l'engagement des membres et la réalisation des objectifs des plans d'action et stratégique.

28) Nous recommandons à IRCC d'octroyer des budgets annuels récurrents et bonifiés pour l'appui à des initiatives spécifiques et des projets collaboratifs. La manière dont ces fonds seraient alloués pourrait être déterminée par les membres des RIF en fonction de leurs planifications stratégiques et de leurs plans d'actions provinciaux/territoriaux.



29) Nous recommandons à IRCC d’inscrire dans l’entente avec l’organisme hôte du RIF l’obligation pour l’organisme hôte de diffuser régulièrement au comité directeur du RIF et/ou aux membres du RIF les états financiers du RIF.

30) Nous recommandons à IRCC et à la coordination nationale des RIF d’ouvrir un dialogue et d’entamer des stratégies de sensibilisation auprès des bureaux régionaux d’IRCC et des organismes hôtes en vue de hausser le profil de compétences associées à la coordination des RIF – en reconnaissant davantage leur rôle de gestion – et de majorer les salaires accordés à la coordination des RIF.

31) Nous recommandons à IRCC de revoir la gouvernance de son ministère à l’égard de ses partenaires externes en immigration francophone. Une étude pourrait être lancée pour évaluer les avantages et les inconvénients des modèles adoptés par d’autres ministères, tels que Patrimoine canadien, Santé Canada ou Emploi et Développement social Canada. Cette étude devrait évaluer la pertinence d’options telles qu’un fonds délégué pour l’ensemble des objectifs en matière de services directs et indirects en immigration francophone. Dans tous les cas, l’allocation des fonds devrait permettre de refléter étroitement les planifications régionales et nationale en immigration francophone élaborées par les communautés.



Introduction

Le cabinet **Socius recherche et conseils** a été mandaté par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) de mener un projet de recherche portant sur les principaux succès et défis des Réseaux en immigration francophone (RIF). L'étude se penche plus spécifiquement sur la portée du mandat des RIF, leurs modes de fonctionnement, leurs modèles de gouvernance et le développement de partenariats. L'étude doit également permettre d'imaginer des moyens de bonifier l'efficacité des RIF dans les années à venir.

L'équipe chargée de l'étude est composée de :

- Marc L. Johnson, directeur de l'étude
- Mariève Forest, chercheuse principale et gestionnaire de projet
- Christophe Traisnel, expert-conseil

Le rapport qui suit présente les résultats de cette étude. Après un bref tour d'horizon des spécificités de l'immigration francophone, il aborde le déploiement du modèle des RIF puis se penche sur les thématiques importantes pour comprendre les enjeux des RIF : gouvernance, fonctionnement, portée, financement. Pour chacune de ces thématiques, des recommandations sont proposées à l'intention d'IRCC et de la coordination nationale des RIF, rôle qui est joué par la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA) jusqu'à ce jour. Ces recommandations visent à améliorer l'efficacité des RIF, ainsi que leur contribution au recrutement, à l'établissement, à l'intégration et à la rétention des immigrants francophones.

Méthodologie

La méthodologie adoptée pour réaliser ce mandat est de nature qualitative et compréhensive en ce que nous avons cherché à restituer l'écologie des RIF par le biais du sens que les personnes interrogées donnaient aux RIF. À ce titre, les 47 entrevues semi-dirigées et exploratoires que nous avons conduites entre janvier et avril 2018 constituent le principal matériel analysé. Ces entrevues ont visé principalement quatre publics : la coordination des RIF, les membres des RIF, les responsables des RIF au national et les personnes ayant transigé étroitement avec les RIF au fil des ans¹. Le guide d'entrevue général est présenté en Annexe III. Les entrevues n'ayant pas été enregistrées, les citations présentées dans ce rapport sont tirées des notes prises sous forme de verbatim lors des entrevues². Ce rapport s'appuie également sur une recension 1) des écrits produits par les RIF et 2) des documents portant sur les RIF ou l'immigration issus de la littérature grise et scientifique. Finalement, les propos de la coordination des RIF, partagés lors d'une animation présentant et discutant les résultats préliminaires de l'analyse, ainsi que les

¹ En particulier, d'anciens employés détenant des responsabilités à l'égard des RIF ou des consultants.

² Ces citations ne reflètent donc pas toujours les propos exacts des personnes interrogées.



possibilités d'amélioration du modèle des RIF, informent le contenu de ce rapport. Le guide d'animation est présenté en Annexe IV.

1 Le contexte de l'immigration francophone

1.1 L'immigration comme changement social d'envergure

Les communautés francophones en situation minoritaire (CFSM) bénéficient de plus en plus de l'afflux d'immigrants venant s'installer au Canada. Surtout, elles ont largement épousé les valeurs d'ouverture à la diversité culturelle promues par le Canada dans ses politiques depuis les années 1960. Les identités portées par les CFSM et leurs organismes se sont redéfinies pour aménager cette idéologie surtout depuis les années 1990, non sans heurt à l'occasion³. Le premier plan stratégique en immigration témoigne de ce tournant⁴. Élaboré conjointement par les CFSM et le gouvernement, il a été diffusé en 2006 et visait un objectif de 4,4 % d'immigrants d'expression française qui s'établissent à l'extérieur du Québec. Cet objectif qui n'est toujours pas atteint.

Rappelons que, jusqu'aux années 1990, l'identité des CFSM était pour l'essentiel fondée sur deux référents historiques, soit la langue française et la culture canadienne-française (ou acadienne dans la région atlantique). La diversité culturelle, comme fait social et comme valeur⁵, a amené peu à peu les CFSM à élargir le second référent. Si ces réflexions, et les transformations qui les ont accompagnées, ont été plus visibles en Ontario dans les années 1990, elles ont peu à peu marqué les dialogues des CFSM dans l'ensemble des provinces et des territoires. Les premières versions informelles des RIF (en Saskatchewan surtout) visaient expressément à tisser des CFSM plus diversifiées au plan ethnoculturel et à répondre aux enjeux démographiques. Le programme des RIF mis en place par IRCC entre 2003 et 2011 dans l'ensemble des provinces et deux territoires aura formalisé ce mandat.

En dépit de cet attrait pour l'immigration francophone, celle-ci constitue un défi particulier en termes de politiques publiques et d'aménagement communautaire. Premièrement, au niveau international, l'engagement conjoint des CFSM et du fédéral en faveur de

³ Madibbo, Amal (2014). *L'état de la reconnaissance et de la non-reconnaissance des acquis des immigrants africains francophones en Alberta*, Francophonies d'Amérique, printemps (37), p. 155-171; Forest, Mariève et Gilbert, Anne (2010). *Le sort de la culture dans la francophonie canadienne : le discours du milieu associatif en contexte*. Recherches sociographiques, 51 (3), 365-387.

⁴ C'est la publication en 1991 d'un rapport commandé par la FCFA sur le pluralisme et la francophonie canadienne (écrit par Churchill et Kaprielian-Churchill) qui constitue toutefois un point de départ pour les réflexions de la FCFA sur les enjeux de l'immigration francophone. Propos tirés de : Fourot, Aude-Claire (2014). *Typologie des capacités d'accueil des CFSM. Analyse comparée de la Colombie-Britannique et du Manitoba*, préparé pour le ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 73 pages.

⁵ Cette diversité comme valeur renvoie à la promotion du multiculturalisme et, plus récemment, à une reconnaissance des « diverses diversités » (immigrante, autochtone, culturelle, linguistique et sociale) au Canada.



l'immigration au sein des communautés fait exception. C'est-à-dire qu'il est exceptionnel qu'un État appuie une stratégie en immigration pour une communauté linguistique ou ethnique en situation minoritaire.

Deuxièmement, la fédéralisation de l'immigration depuis les années 1990⁶, qui renvoie ici à un partage des responsabilités entre les parties fédérées, octroie un rôle plus important aux provinces en matière d'immigration. Le rôle réduit et négocié du fédéral en matière d'immigration restreint les possibilités de politiques ambitieuses en matière d'immigration au sein des communautés francophones.

Troisièmement, l'attrait puissant de l'anglais constitue un frein à la vitalité des CFSM du fait que nombre de francophones, nés au Canada ou non, délaissent le français. L'arrivée potentiellement massive d'immigrants francophones – ce qui n'est pas le cas à ce jour – se buterait donc à des enjeux de rétention linguistique significatifs.

En bref, au chapitre de l'immigration au sein des CFSM, l'imagination, l'envergure et l'innovation sont de mises.

1.2 L'immigration comme projet sociétal et comme projet humain

Si les personnes engagées auprès des communautés francophones reconnaissent aisément l'ambition nécessaire à une inclusion massive et durable des immigrants en leur sein, les argumentaires précisant le dessein de l'immigration ne font pas autant consensus. De fait, les consultations auprès des intervenants des RIF a laissé paraître deux perspectives à cet égard : l'une orientée vers une finalité sociétale ou communautaire, l'autre vers une finalité individuelle. Celles-ci sont parfois mises en opposition, mais demeurent le plus souvent vues comme complémentaires.

On peut dire de la première qu'elle associe l'immigration à un projet de société car cette immigration apparaît comme un élément de réponse aux enjeux démographiques que vit le Canada. De fait, l'immigration est reconnue au Canada comme un atout social et économique et comme un contrepoids au vieillissement accéléré de la population. Plus récemment, le Canada admet l'importance de prévoir des stratégies engageant étroitement les communautés francophones pour assurer les succès de cette immigration aux plans communautaire et linguistique en particulier. Au sein des CFSM, cette conception admet en outre la valeur ajoutée de l'immigration en regard de la vitalité des communautés – notion qui engage de manière concomitante des dimensions communautaire, démographique, économique, culturelle, sociale, etc.

La seconde perspective se préoccupe plutôt du projet humain que sous-tend chaque trajectoire d'immigrant. En ce sens, elle cherche à assurer un continuum des services qui rendra possible l'intégration de chaque immigrant dans sa société d'accueil. Elle se soucie dès lors de l'efficacité de chacun des points de contact entre la société d'accueil et l'immigrant, et se préoccupe plus étroitement de l'expérience de la personne immigrante.

⁶ Paquet, Mireille (2016). *La fédéralisation de l'immigration au Canada*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.



Pour les CFMS, il importe dès lors que le continuum des services offerts se déroule en français.

Si, très généralement, les membres des CFMS reconnaissent à la fois la valeur humaine et sociétale de l'immigration, la mise en tension de ces valeurs suscite parfois des dissensions au moment de statuer sur les priorités et sur la manière de les aborder.

1.3 L'immigration en chiffres

Une présentation sommaire des données du recensement de 2016 permettra de préciser la dimension démographique de cette immigration (voir Tableau 1).

Notons tout d'abord que les francophones⁷ forment 4,1 % de la population à l'extérieur du Québec⁸. Pour aspirer à un renouvellement de leur population, ces communautés francophones devraient dès lors s'attendre que le poids des immigrants francophones qu'elles accueillent soit au moins du même ordre de grandeur, c'est-à-dire que les immigrants francophones représentent 4,1 % de la population immigrante totale.

Le déficit récurrent d'immigrants francophones au fil des ans n'aura toutefois pas permis ce renouvellement démographique, sachant que la population immigrante francophone ne représentait que 2,7 % de la population immigrante totale des provinces et des territoires hors Québec, selon le recensement de la population de 2016. Ces données signifient que, pour assurer le maintien du poids démographique des CFMS, les provinces et les territoires à l'extérieur du Québec auraient dû recevoir 35 % plus d'immigrants francophones au fil des ans. La cible du récent Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement fédéral d'augmenter la proportion d'immigrants francophones hors Québec, afin que ceux-ci représentent 4,4 % de l'ensemble des immigrants d'ici 2023⁹, paraît ambitieuse en regard de pratiques actuelles, mais elle demeure insuffisante pour combler l'écart creusé au fil des ans.

Ce portrait pancanadien gagne cependant à être nuancé dans la mesure où les provinces détenant le plus de francophones (Ontario, Nouveau-Brunswick, Manitoba) sont aussi celles où les proportions d'immigrants francophones s'avèrent les moins importantes. Par exemple, en Ontario les immigrants francophones forment 18,8 % de la population francophone, alors qu'ils forment 29,1 % de la population totale ontarienne. En revanche,

⁷ La définition d'un francophone que nous adoptons est la même que celle privilégiée par la FCFA qui se veut plus inclusive que les définitions adoptées par Statistique Canada et par le ministère d'IRCC. Ici, les francophones, qu'ils soient immigrants ou non, sont représentés par les personnes ayant au moins le français comme première langue officielle parlée (PLOP). C'est-à-dire que nous incluons l'ensemble des personnes ayant seulement le français comme PLOP et celles ayant le français et l'anglais comme PLOP. La variable PLOP est calculée par Statistique Canada en tenant compte de la connaissance des deux langues officielles, de la langue maternelle, puis de la langue parlée à la maison.

⁸ Les données de cette section sont tirées de : Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, no 98-400-X2016351 et no 98-400-X2016373 au catalogue.

⁹ Gouvernement du Canada (2018), *Plan d'action pour les langues officielles 2018-2023 : investir dans notre avenir*, p. 28.



la population immigrante francophone de l'Alberta et de la Saskatchewan contribue de manière plus équitable au renouvellement de la population francophone, sachant que le poids démographique des immigrants francophones de ces provinces, par rapport à la population immigrante totale, dépasse le poids démographique de la population francophone dans la province. Cet écart en termes de poids démographique est le plus favorable aux francophones de Terre-Neuve-et-Labrador, province où la proportion d'immigrants francophones forme 17,3 % de la communauté francophone, alors que le poids des immigrants dans la province n'est que de 2,4 %.

Tableau 1 : Données sur l'immigration francophone tirées du recensement de la population de 2016¹⁰

Région	Nombre d'immigrants francophones	Nombre de francophones	% immigrants francophones dans population immigrante totale	% francophones dans prov./terr.	% immigrants francophones dans population francophone	% immigrants dans prov./terr.
TNL	425	2 460	3,5 %	0,5 %	17,3 %	2,4 %
NB	5 070	233 120	15,0 %	31,9 %	2,2 %	4,6 %
ÎPÉ	250	4 705	2,8 %	3,4 %	5,3 %	6,4 %
NÉ	1 900	29 520	3,4 %	3,2 %	6,4 %	6,1 %
ON	111 630	593 330	2,9 %	4,5 %	18,8 %	29,1 %
MB	5 020	41 770	2,2 %	3,4 %	12,0 %	18,3 %
SK	2 455	15 160	2,2 %	1,4 %	16,2 %	10,5 %
AB	22 950	86 670	2,7 %	2,2 %	26,5 %	21,2 %
CB	21 465	73 095	1,7 %	1,6 %	29,4 %	28,3 %
YK	185	1 670	4,2 %	4,8 %	11,1 %	12,6 %
TNO	160	1 315	4,3 %	3,2 %	12,2 %	9,0 %
NT	60	665	6,6 %	1,9 %	9,0 %	2,6 %
Canada moins le Québec	171 570	1 083 480	2,7 %	4,1 %	15,8 %	24,3 %

On remarque par ailleurs que l'immigration francophone est plus importante dans les dernières années. Ainsi, si l'on s'attarde aux immigrants récents, soit ceux admis entre 2006 et 2014, en moyenne ils forment 35 % de la population immigrante francophone des CFMS, alors qu'ils ne forment que 25 % de la population immigrante des provinces et des

¹⁰Dans le tableau, un francophone est une personne dont le français est au moins une des premières langues officielles parlées (PLOP). Ces données sont analysées à partir de la source suivante : Statistique Canada, Recensement de la population de 2016, no 98-400-X2016351 au catalogue et no 98-400-X2016373 au catalogue.



territoires à l'extérieur du Québec. Plus précisément, dans les provinces et les territoires hors Québec, les immigrants récents représentent entre 21 % (Ontario) et 42 % (Manitoba) de la population immigrante. Si l'on ne retient que les communautés francophones, les immigrants récents forment toutefois entre 25 % (Territoires du Nord-Ouest) et 67 % (Nunavut) de la population immigrante francophone.

En ce qui a trait aux catégories d'admission¹¹, les regroupements familiaux sont moins présents dans les CFMS (20 %) que pour l'ensemble du Canada à l'extérieur du Québec (30 %). En revanche, l'immigration économique (demandeur principal ou secondaire) s'avère plus significative pour les CFMS (55 %) que pour la population totale (52 %) de ces provinces et territoires. Seuls la Colombie-Britannique et le Nunavut accueillent proportionnellement moins d'immigrants économiques francophones que dans leur population immigrante provinciale/territoriale générale. La présence des réfugiés est encore plus significative dans la population immigrante des communautés francophones, celle-ci étant formée de 25 % de réfugiés, alors que la population immigrante totale n'est constituée que de 14 % de réfugiés.

La rétention des immigrants francophones dans les CFMS pourrait être identifiée en combinant diverses données (langue maternelle des enfants; langue parlée le plus souvent à la maison; langue de scolarisation des enfants; etc.). Actuellement, ces données ne sont toutefois pas accessibles ou calculées pour le recensement de 2016. On peut supposer, comme suggéré ci-dessus, que les enjeux importants de mobilité linguistique négative (transmission incomplète du français comme langue maternelle aux enfants¹²; transfert linguistique vers l'anglais des francophones) rencontrés par les francophones nés au Canada sont similaires à ceux nés à l'étranger.

2 Déploiement des RIF

Les premiers RIF ont vu le jour en 2003-2004 (voir **Figure 1**) à l'initiative des CFMS. Le besoin de réseautage de la communauté francophone de la Saskatchewan, qui a fondé le premier RIF, a émergé au moment où se profilait des enjeux économiques et démographiques en lien avec la communauté francophone et la province. Une organisation minimale de la concertation devait faciliter la planification du recrutement d'immigrants et mieux encadrer leur intégration. C'est en 2006 qu'IRCC met officiellement en branle le

¹¹ Dans les données du recensement, les catégories d'admission sont analysées pour les immigrants de 15 ans et plus arrivés entre 1980 et 2016. Elles sont nommées : immigrant économique, immigrant parrainé par la famille, réfugié, autre immigrant.

¹² On suggère qu'il y a transmission incomplète du français aux enfants lorsqu'un des deux parents est de langue maternelle française et que l'enfant n'a pas le français comme langue maternelle.



programme des RIF, amenant une institutionnalisation progressive de ceux-ci. Les 14 RIF actuels se sont surtout déployés entre 2006 et 2011¹³.

Les lignes directrices élaborées par IRCC et relatives au programme des RIF précisent qu'ils ont pour objectifs¹⁵ :

- d'assurer une concertation et de promouvoir des partenariats avec des intervenants de différents secteurs;
- d'identifier les besoins, les lacunes et les atouts de la communauté et des nouveaux arrivants en fonction des différentes étapes du continuum de l'établissement;
- de développer des plans d'action en immigration francophone répondant aux besoins, lacunes et atouts identifiés et de guider les priorités nationales;
- de sensibiliser, de mobiliser et d'appuyer les communautés et les partenaires dans la mise en œuvre d'un plan d'action en immigration francophone.

Figure 1
Date de création des Réseaux en immigration francophone au Canada

Année	Région
2003	Saskatchewan
2004	Colombie-Britannique
2006	Nouvelle-Écosse
2007	Île-du-Prince-Édouard / Manitoba / Ontario Centre Sud-Ouest / Ontario Est / Ontario Nord / Terre-Neuve-et-Labrador
2009	Atlantique
2010	Yukon
2011	Alberta / Nouveau-Brunswick / Territoires du Nord-Ouest

Source : Johnson (2016)¹⁴, d'après des données de la FCFA.

Les Lignes directrices indiquent également que ces instances communautaires visent à augmenter la capacité des CFSM à accueillir, à intégrer et à retenir les immigrants francophones. Les RIF constituent une pièce importante de l'*Initiative d'immigration dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire* d'IRCC¹⁶.

Les partenariats locaux en immigration (PLI) constituent leur alter ego en termes de concertation du côté anglophone. Aussi, le mode de financement des RIF comme des PLI les classe dans les services dits « indirects », ainsi ils ne peuvent offrir de services directs aux immigrants. Cela étant, leurs mandats et leurs structures diffèrent aux niveaux : de

¹³ Nous incluons le RIF de l'Alberta bien qu'il n'ait pas signé d'entente pour l'année 2017-2018. Nous considérons que ce RIF a tout de même poursuivi ses activités, sachant qu'il a proposé une nouvelle structure de gouvernance à IRCC au cours de l'hiver 2018 et qu'une nouvelle entente a été signée en mars 2018.

¹⁴ Johnson, Marc L. (2016). *Plan stratégique communautaire. Bilan de la mise en œuvre 2007-2015. Rapport*. Gatineau : Socius recherche et conseils, 16 février, p. 23.

¹⁵ Ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2016). *Lignes directrices relatives aux activités des Coordonnateurs des Réseaux en immigration francophone*. Document interne, octobre, 9 pages.

¹⁶ « L'Initiative des CLOSM comprend diverses activités d'IRCC visant à encourager la promotion, le recrutement et l'intégration d'immigrants d'expression française dans les CFSM, ainsi qu'à favoriser le développement et le partage de connaissances portant sur les CFSM et sur les communautés d'expression anglaise au Québec (CEAQ). » Ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2017). *Évaluation de l'Initiative d'immigration dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Sommaire*. Recherche et évaluation, juillet, p. 3.



l'échelle spatiale couverte (dimension locale pour les PLI et plutôt provinciale/territoriale ou régionale pour les RIF), des modalités de la concertation (partenariat pour les PLI et réseau pour les RIF) et de leurs champs d'action. En effet, alors que les PLI abordent essentiellement l'accueil et l'intégration des immigrants, les RIF intègrent plus largement le continuum en immigration et les diverses dimensions de l'épanouissement des CFMS. Il en résulte qu'une stricte mise en parallèle de ces initiatives pourrait induire des contresens.

Au plan national, depuis 2006, les RIF reçoivent un appui et sont encadrés par la FCFA.

3 Gouvernance

3.1 Imputabilité

L'imputabilité des RIF constitue un enjeu majeur pour l'ensemble des coordinations, de même que pour plusieurs membres plus étroitement engagés. Cet enjeu apparaît pour toutes les dimensions de l'imputabilité : de quoi le RIF est-il imputable? Qui est imputable? Envers qui est-il imputable?

Pour répondre à ces questions, les RIF peuvent s'appuyer sur deux documents proposés par IRCC, soit un **Modèle logique**¹⁷ élaboré en 2013 et des **Lignes directrices relatives aux activités des Coordonnateurs des Réseaux en immigration francophone**¹⁸ diffusé en 2016. Si ces documents offrent des éléments de réponse, ils ont également présenté des limites et entretenu une certaine confusion.

Ça ne fonctionne pas pour une raison simple, c'est que le concept a été mal pensé. On ne l'a pas doté d'outils de fonctionnement, d'outils décisionnels, de cadres de référence [...].

C'est beau d'avoir des attentes et des mécanismes de collaboration. Mais il faut que les moyens soient à la hauteur de la politique. Et il faut outiller le terrain de manière conséquente.

En 2016, la FCFA a publié un **Cadre national de collaboration et de communication en immigration francophone**¹⁹ qui visait à préciser les rôles et les responsabilités des acteurs en immigration francophone. Bien que ce document ne soit pas contraignant, les discussions préparant et suivant sa diffusion semblent avoir tout de même permis de clarifier et de prioriser certaines manières de faire de la FCFA, de son réseau et des RIF. En mars 2018, la FCFA a présenté un **Cadre national d'évaluation pour les Réseaux en immigration francophone (RIF) œuvrant dans les communautés francophones en situation**

¹⁷ Ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2013). *Modèle logique. Réseaux en immigration francophone*. Mai, 1 page.

¹⁸ Ministère Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2016). *Op. cit.*

¹⁹ Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (2016). *Cadre national de collaboration et de communication en immigration francophone*. Adopté par le Conseil d'administration de la FCFA du Canada le 27 février 2016, 12 pages.



minoritaire (CFSM)²⁰ aux coordinations de RIF. Ce document devait davantage préciser les relations d'imputabilité au sein des RIF. Comme il a été diffusé à la fin de nos entretiens, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer sa portée et ses limites²¹. Nous l'intégrons toutefois brièvement dans nos analyses en vue d'une vision plus prospective. Notons par ailleurs que, comme IRCC n'a pas été impliqué dans l'élaboration de ces documents et que son rôle dans leur mise en œuvre n'est pas précisé, on peut penser que des ambiguïtés ou des limites persistent et persisteront au moment de leur application.

3.1.1 Qui est responsable?

Les personnes et les groupes engagés auprès des RIF détiennent des responsabilités et occupent des rôles distincts, ce qui, en ce moment, n'apparaît que dans le Cadre national de collaboration et de communication en immigration francophone²² qui précise certains des acteurs importants et certaines responsabilités. Ce document n'est toutefois pas contraignant et insiste sur l'environnement communautaire de la FCFA. Des lacunes significatives persistent donc.

Premièrement, les entretiens ont montré ainsi qu'il importerait de distinguer, en particulier, le RIF comme entité administrative du RIF comme réseau. Le RIF comme entité administrative renvoie au personnel du RIF et, le cas échéant, aux gestionnaires de l'organisme fiduciaire. Le RIF comme réseau se réfère aux membres actifs surtout, mais aussi aux membres observateurs et aux partenaires du RIF. Cette distinction est importante dans la mesure où, pour l'instant, les activités vers lesquelles les membres du Réseau tendent ne sont pas les mêmes que celles autorisées pour les coordinations de RIF.

Comme cette distinction est peu présente dans les documents, les coordinations de RIF ne savent pas toujours 1) ce que le RIF peut initier comme activité, 2) ce dont le RIF peut discuter lorsque ses membres sont rassemblés, 3) ce dont les coordinations de RIF peuvent discuter lorsqu'elles sont rassemblées, et 4) ce que le RIF peut appuyer comme activité initiée par ses membres. L'absence de cette distinction semble être à la source d'instructions parfois contradictoires venant de la part des agents régionaux d'IRCC ou de la coordination nationale envers les coordinations de RIF, puis des coordinations de RIF envers leurs membres. Deuxièmement, les Lignes directrices semblent avoir diminué la portée des RIF en général – ou du moins semé une confusion à cet égard. Il en résulte que les RIF n'ont pas toujours la liberté d'agir véritablement sur les priorités identifiées dans leurs plans stratégiques et plans d'action.

²⁰ Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (2018). *Cadre national d'évaluation pour les Réseaux en immigration francophone (RIF) œuvrant dans les communautés francophones en situation minoritaire (CFSM)*. Préparé par Les sentiers du leadership, 15 pages.

²¹ À notre connaissance, ce Cadre n'est pas encore mis en œuvre par les RIF.

²² Cet exercice présente l'avantage d'intégrer le RIF dans son environnement extérieur. Il demeure pertinent en regard du contexte observé.



Par exemple, considérant ces éléments susmentionnés, s'il est souhaitable pour les membres des RIF de discuter et d'agir pour tous les volets du continuum en immigration – allant de la manière dont les employeurs peuvent mieux intégrer les immigrants francophones, à la manière d'accompagner les étudiants étrangers vers un parcours d'immigration – et s'il est souhaitable que ces actions soient intégrées aux plans d'action des RIF, il n'est pas possible en ce moment pour le personnel des RIF de s'adonner directement à de telles activités, compte tenu de leur mandat.

Souvent, dans les discussions, on parle des étudiants étrangers et des services pré-départ. Mais l'agent d'IRCC a bien précisé que ce n'était pas une clientèle admissible. Ça pose problème.

Il aurait fallu faire un travail terrain entre l'agent régional, l'organisme et la coordination avant d'aller devant les membres. On lavait notre linge sale devant eux.

Cette situation (confusion et portée réduite) pourrait être évitée si les outils précisant l'imputabilité des RIF distinguaient les responsabilités du RIF comme entité administrative et celles du RIF comme réseau.

Les résultats fixés par le RIF comme réseau peuvent être distincts de ceux du RIF comme entité administrative, de même que leur imputabilité. Nous suggérons que la coordination d'un RIF n'a pas à être responsable de l'atteinte des résultats que s'est fixé le RIF comme Réseau – soit ceux contenus dans les planifications stratégiques et les plans d'action. À ce point-ci, cet élément demeure ambigu aux yeux des coordinations. On reconnaît généralement tout de même que la coordination des RIF est responsable 1) d'offrir les moyens à ses membres de se fixer de tels résultats et de 2) mettre en place un environnement facilitant l'atteinte de ces résultats. La réalisation de ces deux objectifs peut toutefois exiger de la part des coordinations d'appuyer certains membres, et certaines activités de ses membres, dans l'atteinte des résultats que le RIF s'est fixé – d'où l'importance de clarifier les activités que le personnel des RIF doit initier, celles qu'ils doivent appuyer et celles qu'ils doivent mettre à l'ordre du jour aux fins de discussion.

Quant aux responsabilités des membres du RIF, les entretiens rappellent qu'elles gagnent à être conçues en liens avec les plans stratégiques communautaires et de manière distincte de celles de la coordination des RIF. En fait, à ce jour, les membres des RIF ne détiennent pas de responsabilités contraignantes, notamment du fait que leur participation aux RIF est volontaire. Considérant le mandat des RIF, leur nature « réseau », donc plus informelle, présente toutefois l'avantage de contribuer – idéalement – à créer un mouvement communautaire plus inclusif. Les travaux en cours d'IRCC à l'égard des « communautés francophones accueillantes » paraissent porteurs. Pour ce qui nous concerne ici, ces travaux rappellent que le RIF comme réseau renvoie à une responsabilité communautaire large et à une conception large du continuum en immigration. Et il importerait de ne pas chercher à réduire cette portée car elle permet une vision instiguant des changements de culture et de pratiques. Les résultats visés par le RIF comme réseau, et esquissés dans les planifications stratégiques ou plans d'action, gagnent à demeurer ambitieux et à s'intégrer dans une perspective de changement social, bien qu'ils gagnent également à préciser des



activités, des indicateurs et des extraits précis pour les domaines contrôlés par les membres des RIF.

3.1.2 Envers qui le RIF est-il responsable?

Le personnel des RIF indique être redevable à au moins cinq instances, soit : le personnel des bureaux régionaux d'IRCC, l'équipe nationale des Politiques d'intégration au sein des communautés francophones minoritaires d'IRCC, la direction de l'organisme fiduciaire, la FCFA en tant que coordination nationale et les membres des RIF. Cette complexité des joueurs impliqués auprès des RIF, et des attentes combinées qu'ils portent, rend le travail de coordination des RIF fort difficile et ambigu. Il en résulte de nombreuses questions demeurées en suspens : quels sont les rôles de la coordination nationale et de l'équipe nationale des politiques à IRCC en regard de la formation du personnel des RIF? Les coordinations devraient-elles divulguer leurs résultats auprès de la FCFA pour que celle-ci puisse en retour mieux accompagner les RIF? Les membres des RIF devraient-ils divulguer leurs résultats aux coordinations de RIF? Vers qui le personnel des RIF doit-il se tourner quand les directives du personnel d'IRCC en région contredisent celles de l'équipe nationale?

Afin de réduire l'impact de perceptions et d'attentes variables, il importe que les relations d'imputabilité formelles soient simplifiées et que les responsabilités liées à ces relations soient précisées. En outre, en ce qui concerne la reddition de comptes, la collecte et la transmission des données relatives aux activités et aux résultats atteints, les modalités de leur divulgation et de leur utilisation doivent être prévues et simplifiées pour éviter le dédoublement des tâches.

Propos de la FCFA : Dans cette relation avec les RIF, il n'y a pas de relation d'imputabilité. On devrait recevoir de l'information sur ce qui se passe dans leurs communautés. Mais nous, quand on a besoin d'information, on ne l'a pas nécessairement. C'est comme une relation de partenariat, mais qui est déséquilibrée. [...] On comprend qu'ils n'ont pas de temps pour élaborer ces données. Et on n'a pas de lien formel qui dit [quelle information doit être partagée].

Propos d'une coordination de RIF : Souvent tu te demandes ce que tu vas mettre dans les rapports. Si le partenaire partage ses résultats, ça va. Mais ce n'est pas souvent le cas.

3.1.3 Quelles responsabilités?

Le **modèle logique** précise les activités, les extraits et les résultats visés par les RIF. Ce modèle logique n'avait pas pour objectif de définir l'ensemble des relations d'imputabilité du RIF, mais son contenu devait au moins préciser ses grandes orientations. Bien que, de manière générale, il ait été adopté par les personnes engagées auprès des RIF, les entretiens rappellent que son utilisation a présenté plusieurs limites, à commencer par le fait qu'il ne précisait pas « qui » était responsable de « quoi ».

Notons également que **les résultats** proposés dans ce modèle logique paraissent trop ambitieux en regard de la réalité des RIF. De fait, les moyens – ressources financières,



pouvoirs ou expertises – dont disposent les RIF sont somme toute assez limités. Plusieurs personnes interrogées rappellent que les ressources financières des RIF, comme programme, offrent peu de possibilités pour une gestion ambitieuse et large de leur Réseau. En outre, le personnel et les membres des RIF n'ont pas nécessairement les pouvoirs – décisionnels, de recommandation ou d'influence – qui permettraient de susciter des changements à l'échelle de la CFSM, des municipalités ou des régions couvertes par les RIF. Par ailleurs, l'atteinte des résultats immédiats implique une large variété de partenaires, incluant ceux anglophones pour plusieurs CFSM, et un engagement très grand de la part des membres des RIF, des réalités qui sont loin d'être acquises.

Notons également que les **résultats ultimes** ouvrent vers des réalités qui échappent le plus souvent aux RIF. De fait, les deux premiers résultats ultimes sont davantage du ressort des gouvernements (fédéral surtout). Il est mentionné que « les activités des RIF contribuent à augmenter le nombre d'immigrants d'expression française dans les CFSM », mais les membres et le personnel des RIF se demandent jusqu'à quel point ils doivent aspirer à, ou sont en mesure d'influencer les critères d'admission des immigrants des gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux. On indique aussi que « les immigrants d'expression française ont accès aux services d'accueil, d'établissement et d'intégration de qualité et adaptés à leurs besoins dans la langue officielle de leur choix », toutefois les fonds octroyés aux CFSM ne permettent pas toujours de mettre en place des services d'accueil et d'établissement de qualité égale à ceux offerts par la communauté majoritaire.

Les deux autres résultats ultimes proposés portent plus directement sur des aspects socioéconomiques et culturels pour lesquels les RIF pourraient, éventuellement, avoir une certaine influence. Cela étant, comme suggéré précédemment, dans la mesure où les moyens dont disposent les RIF permettent difficilement d'atteindre les résultats immédiats, ceux-ci semblent partiellement déconnectés de la réalité des RIF.

Considérant les objectifs du récent Plan d'action pour les langues officielles, il pourrait néanmoins être très risqué de réduire les résultats attendus des RIF tels que reflétés dans ce type de modèle logique. De plus, la volonté des personnes interrogées d'amener les CFSM vers de tels résultats suggère qu'il conviendrait plutôt d'octroyer davantage de pouvoirs et de ressources aux RIF. L'ensemble des mesures recommandées dans cette étude adoptent cette perspective.

[...] les coordonnateurs demandaient à leurs membres de donner leurs résultats pour se les approprier. Mais les membres disaient « pourquoi je te donnerais mes chiffres pour lesquels tu n'as pas eu de financement? » [...] On fait maintenant des activités ensemble. Mais la ligne budgétaire n'encourage pas beaucoup ça. C'est seulement pour les déplacements.

Il n'y a pas assez d'emphase sur les partenariats et la collaboration : pour moi c'est le but des RIF. Si on avait des mesures de rendement qui correspondaient à cette réalité-là, ça irait mieux. [...] Il faut évaluer les RIF sur plusieurs années, sur le long terme. On ne peut voir l'impact direct, comme pour les services directs qui comptent le nombre de personnes.

Il y a certains résultats, par exemple en rapport à l'intégration des immigrants, qui sont dans le modèle logique, mais c'est très indirect. On est vraiment détaché de ce résultat final prévu là.



Le document présentant les *Lignes directrices relatives aux activités des coordinations de RIF* avait pour objectif de préciser la nature des activités pouvant être accomplies par les RIF. Bien que ce document ait été accueilli assez favorablement, il demeure incomplet pour bien comprendre la manière dont ces activités mènent aux résultats du modèle logique (voir les sections précédentes). Dans tous les cas, il importerait de travailler en amont les relations d'imputabilité avant de revoir ces Lignes directrices.

Une autre limite du modèle logique relève de la linéarité des relations qu'il suppose. Cette limite est notée dans la littérature qui privilégie désormais les modèles basés sur la théorie du changement²³. Cette approche prend davantage en compte la dynamique complexe de l'écosystème dans lequel évolue l'objet (par ex. l'immigration francophone), distinguant les changements ou résultats à atteindre au fil du temps des stratégies pour y parvenir, et positionnant clairement les contributions attendues des parties prenantes (y compris celles externes). Un tel modèle peut également laisser plus de place aux transformations de type culturelles et aux configurations locales particulières. Le Cadre d'évaluation²⁴ commandé par la FCFA, qui intègre une théorie du changement, constitue une base à partir de laquelle une théorie du changement plus élaborée pourrait être développée, celle-ci devant ensuite être arrimée étroitement à des planifications stratégiques et des cadres d'évaluation.

Dans tous les cas, une reconnaissance du contexte spécifique de chaque CFSM engage une flexibilité de la part des bailleurs de fonds.

- 1) **Nous recommandons** à IRCC d'appuyer la coordination nationale des RIF – que ce soit financièrement, par le partage d'expertises, ou par le partage de temps – pour leur permettre de mettre en œuvre les recommandations contenues dans ce document.
- 2) **Nous recommandons** que la coordination nationale soit responsable de bonifier et d'arrimer le cadre d'évaluation et la planification stratégique nationale en immigration, en dialogue avec IRCC. Ces documents doivent distinguer les niveaux et les relations d'imputabilité, être fondés sur une approche de théorie du changement et considérer les réalités régionales des RIF. En plus d'appuyer et de participer à ces démarches, IRCC pourra reconnaître les contenus de ces documents dans sa manière de financer et d'administrer les RIF.
- 3) **Nous recommandons** à IRCC d'animer l'élaboration d'un document modèle de rapport annuel de rendement spécifiquement pour les RIF afin qu'il reflète les responsabilités et les relations d'imputabilité propres aux RIF. Un comité constitué de coordinations de RIF pourrait conseiller IRCC dans l'élaboration de ce document.
- 4) **Nous recommandons** à IRCC de mieux baliser les relations entre le bureau national et les bureaux régionaux de manière à assurer davantage de pouvoirs aux directives du bureau national et davantage de cohérence dans leur application. En outre, IRCC aurait à travailler

²³ Une définition succincte de l'approche « théorie du changement » est proposée par Johnson : <https://fr.linkedin.com/pulse/th%C3%A9orie-du-changement-plus-qu'une-marc-l-johnson>

²⁴ Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (2018). *Op. cit.*



plus étroitement à informer et sensibiliser les bureaux régionaux aux réalités des communautés francophones.

3.2 Organisme hôte et autonomie

Dans la mesure où les RIF doivent faciliter la concertation communautaire, ce programme a été très majoritairement intégré aux organismes porte-parole provinciaux/territoriaux de la communauté francophone²⁵. Il est d'usage dans nombre de CFSM que ces organismes prennent sous leurs ailes les dossiers naissants ou les dossiers prioritaires de la communauté. La dimension stratégique de ces organismes, leur expertise en gestion et leur notoriété contribuant, en principe, à développer divers potentiels liés à l'immigration francophone.

Comme organisme porte-parole, lorsqu'on ne chapeaute pas le RIF, on prend de la distance du dossier de l'immigration. Il est alors difficile de développer une perspective d'ensemble.

La planification du RIF doit être conforme à la planification communautaire. Les portes paroles font partie d'un mécanisme de concertation nationale : ils sont les premiers à saisir les enjeux nationaux et comment ils se répercutent sur la province.

Le coordonnateur et son hôte doivent avoir du recul, avoir une vue d'ensemble – et la capacité de cette vue d'ensemble – et avoir une notoriété.

Toutefois, si plusieurs personnes interrogées reconnaissent l'importance de liens étroits entre l'organisme porte-parole et le RIF, une majorité d'entre elles invitent à la prudence et soulignent les écueils de la relation entre le RIF et l'organisme porte-parole lorsque ce dernier est l'hôte du RIF. Ces limites renvoient le plus souvent, pour l'organisme fiduciaire, à une confusion quant à ses devoirs et responsabilités, à des interventions excessives auprès du RIF, à un manque d'expertise (en immigration ou autre) ou à une partialité de ses interventions.

Chaque fois que je dois prendre une décision, je dois la faire valider par [la direction de l'organisme]. Ce devrait être le comité directeur²⁶ qui valide.

Il faut qu'il y ait des annexes qui clarifient noir sur blanc c'est quoi le rapport entre l'organisme hôte et la coordination du réseau. De telle sorte que quand les individus passent, le principe reste.

On est victime de l'organisme hôte : de son professionnalisme ou de son manque de professionnalisme.

L'organisme hôte devrait avoir une objectivité dans la façon dont elle opère. Et ne pas s'approprier par la bande des initiatives. [...] On pourrait faire une mise en candidature publique et les membres du RIF votent pour un organisme ou un autre.

²⁵ Voir l'Annexe I pour une liste des organismes hôtes de chacun des RIF.

²⁶ Certains RIF ont mis en place des comités directeurs dont le mandat est généralement d'encadrer la prise de décision et d'orienter les grandes activités du RIF. La section 4.2 aborde avec plus de précision cette dimension des RIF.



Sachant que certains RIF se retrouvent davantage sous la responsabilité des services d'établissement (que ceux-ci logent au sein de l'organisme porte-parole ou qu'ils soient autonomes) ou de services de développement économique, on remarque que cette forme fiduciaire laisse apparaître des défis similaires, notamment en regard des possibilités d'ingérence. La vision potentiellement trop étroite du dossier de l'immigration (axée sur les services) peut également être un enjeu.

C'est un atout de travailler avec les services d'établissement [...] : faire partie d'une équipe, avoir une réunion hebdomadaire et pouvoir passer ou recevoir des messages de leur part. Mais par moment il peut y avoir des conflits d'intérêt, ou des situations complexes du moins.

On a tendance à relier le RIF [au service d'établissement]. On se rabat alors aux besoins immédiats de ce service plutôt que de considérer les besoins de l'ensemble des immigrants.

Les entretiens rappellent en outre que, même lorsque la relation avec l'organisme hôte est jugée adéquate, la nature de l'organisme fiduciaire affecte généralement celle du RIF, et inversement. Les bénéfices potentiels de cette contagion sont multiples, en particulier en ce qui a trait aux ressources partagées, mais aussi aux savoirs partagés : principes de gestion et d'animation, connaissance de la CFMS, connaissance des immigrants, etc. Ces avantages n'effacent toutefois pas les menaces susmentionnées. On peut penser que les communautés pour lesquelles une expertise en immigration paraît suffisamment développée gagneraient à octroyer une gouvernance autonome à leur RIF. On doit également rappeler la nature particulière de l'immigration et l'importance que l'organisme porte-parole puisse être étroitement engagé auprès du RIF. Dans tous les cas, les décisions concernant la nature de l'organisme hôte gagnent à être prises par les membres du RIF.

5) Nous recommandons à IRCC de baliser la relation entre l'organisme hôte et le RIF au moment de la signature des ententes afin que les activités et la performance de la coordination du RIF soit évaluées à la fois par les membres du RIF (par le biais du comité directeur, s'il y a lieu) et par l'organisme hôte.

6) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF et à IRCC d'animer une réflexion sur la question des modes de gouvernance en documentant les différentes formes de gouvernance, ainsi que les possibilités et les risques qui y sont associés. La constitution de ces savoirs permettrait aux membres des RIF de prendre des décisions éclairées. L'expérience en cours d'autonomisation du RIF de l'Alberta pourra être suivie de près, mais aussi les expériences des Réseaux en santé (Société santé en français) pour lesquelles une perspective comparative pourrait être élaborée.



7) Nous recommandons que, dans les situations où l'organisme porte-parole n'est pas l'organisme hôte, les membres du RIF prévoient une présence et/ou un rôle actif de ce dernier au sein du RIF afin de favoriser une prise en charge large/communautaire de l'immigration et d'assurer l'arrimage des priorités en immigration aux plans stratégiques communautaires.

3.3 Termes de référence

Certains RIF ont développé des termes de référence dans les dernières années (en Ontario, en Saskatchewan et au Nouveau-Brunswick par exemple). Ces documents précisent la nature du RIF, les rôles et les responsabilités des différentes personnes impliquées, le fonctionnement et les procédures. Généralement, ces documents ont été élaborés au moins en partie de manière collective, c'est-à-dire avec les membres des RIF. Ils répondaient le plus souvent à des enjeux relationnels limitant les avancements souhaités par la coordination, aussi sont-ils venus atténuer des dissensions ou des tensions au sein des RIF.

Je pense que l'approche qu'on a prise de développer des termes de références, ça fait toute une différence. Je pense qu'on a appris de la période difficile.

En effet, plusieurs RIF sont aux prises avec, d'un côté, des tensions ou des conflits et, d'un autre côté, un certain désengagement des membres. Un tel document, destiné aux personnes engagées auprès du RIF, est souvent le seul qui permette à la fois d'avoir une vue d'ensemble des différentes dimensions du RIF, à la fois de saisir les outils et les leviers dont le RIF dispose pour fonctionner au quotidien.

8) Nous recommandons à IRCC d'exiger dans ses ententes avec les RIF l'élaboration de termes de référence précisant le mandat et les objectifs du RIF, les rôles et les responsabilités, le fonctionnement et les procédures (notamment en cas de litige). La mise en œuvre de ce document devrait être surveillée par la coordination des RIF et le comité directeur. Aussi, ce document devrait être révisé et approuvé par le comité directeur à chaque début de mandat.

9) Nous recommandons à la coordination nationale de développer un guide d'élaboration et de révision des termes de référence (qui consulter? Comment? Quand?) ainsi qu'un ou des modèles présentant les contenus types des termes de référence – sachant qu'un tel document devra refléter les « couleurs » régionales du RIF.

4 Fonctionnement

4.1 Collaboration interne

La structure collaborative interne des RIF est centrale pour comprendre les possibilités et les limites de la concertation qu'ils génèrent. Cette structure est relativement similaire, à l'exception de l'Ontario, en ce que les RIF détiennent tous des membres réguliers ainsi que des membres observateurs. Les **membres réguliers** doivent souvent être constitués en organisation. Les instances sollicitées ou interpellées par les RIF sont en premier lieu les



organisations qui reçoivent des fonds d'IRCC pour offrir des services directs aux immigrants francophones, par exemple les organisations de développement économique francophone ou les organismes d'accueil et d'établissement des immigrants francophones. On retrouve assurément les organisations porte-parole et les conseils scolaires. Quant aux autres membres types, ils varient d'une région à l'autre : association de parents, réseau de santé, association culturelle francophone, association de services aux immigrants bilingue, PLI, établissement postsecondaire, association francophone régionale, association jeunesse francophone, employeur, etc.

Le **nombre** de membres est très variable. Si les RIF des territoires et de l'Île-du-Prince-Édouard détiennent cinq ou six membres, ceux de l'Est ont entre 11 et 14 membres, alors que ceux de l'Ouest en possèdent entre 14 et 30. Les réseaux de l'Ontario ont mis en place une structure particulière du fait que chaque RIF est divisé en trois à cinq comités locaux relativement autonomes (voir section suivante). Le nombre de membres de chaque comité local varie entre 5 et 15, le RIF régional pouvant avoir une cinquantaine de membres réguliers. Dans tous les RIF, la contribution des membres semble être très variable. Certains membres peuvent venir y chercher surtout de l'information, alors que d'autres peuvent vouloir contribuer plus activement à l'édification et à la réalisation d'objectifs communautaires. Cette variabilité de l'engagement « dérange » certaines coordinations, alors que d'autres la considèrent comme normale.

Des membres sont ajoutés le plus souvent à la suite d'un processus de **recrutement** personnalisé de la part de la coordination du RIF et de ses membres. Dans certains cas, l'obtention du statut de membre requiert un examen plus formel de la portée et des intentions de l'organisme. De fait, puisque les RIF composent avec un manque d'engagement des membres, certaines coordinations considèrent avantageux de limiter le nombre de membres du RIF. Dans tous les cas, si certains secteurs sont toujours représentés dans les RIF (organisme porte-parole provincial/territorial; employabilité francophone; éducation), d'autres sont plus difficiles à recruter (arts et culture; entreprise privée; municipalité; PLI). Certaines coordinations de RIF tendent à penser que les membres réguliers qui ne contribuent pas activement à favoriser l'immigration n'ont pas leur place au RIF. On cherche alors des membres engagés et déjà sensibilisés. Pour d'autres coordinations (en Ontario notamment), toute organisation intéressée à entendre parler de l'immigration francophone gagne à assister aux rencontres des RIF car celles-ci contribuent plus directement à l'objectif de sensibilisation de la communauté francophone ou régionale. Si « la réalisation de projets » et « la sensibilisation » sont des objectifs poursuivis par tous les RIF, à ce jour, l'organisation des rencontres de RIF vise tantôt plutôt l'une, tantôt plutôt l'autre.

Pour certains organismes qui ne reçoivent pas de fonds d'IRCC, le RIF ne parvient pas toujours à stimuler un engagement très prononcé. Par exemple, pour les réseaux de santé, l'intégration des immigrants représente une préoccupation importante, mais pas névralgique en ce que ces réseaux cherchent à développer des services accessibles à divers types de clientèles.



Le RIF fonctionne selon la bonne volonté des gens. Et parfois les gens ont d'autres priorités.

Les **membres observateurs** sont généralement constitués de représentants gouvernementaux. Les RIF vont souvent reconnaître la présence d'IRCC, bien que la participation du bailleur de fonds lors des rencontres demeure généralement limitée, voire nulle. Au niveau provincial, une représentation du bureau ou du ministère responsable de l'immigration est généralement admise, de même qu'une représentation gouvernementale des services en français.

Certaines personnes interrogées ont déploré la faible **participation des immigrants** au sein des structures de fonctionnement des RIF. De fait, si, parfois, des immigrants occupent des postes névralgiques au sein de la communauté et deviennent des représentants informels de la communauté immigrante, dans d'autres cas cette participation formelle ou informelle est défailante. L'absence de la perspective des immigrants peut être en partie palliée par des études de besoins – nous y reviendrons. Toutefois, la présence des immigrants dans les RIF présente l'avantage d'ouvrir des canaux de communication vers les espaces plus informels qui sont des cibles importantes au moment de diffuser des informations, des ressources ou des savoirs générés et discutés par les RIF.

Les RIF dans l'ensemble du pays ont une faiblesse. C'est que les communautés dites ethnoculturelles (notamment africaines) ne font pas souvent parties des RIF. [...] Elles sont pourtant une source importante de connaissance sur la réalité du terrain.

Dans les dernières années, le RIF de la Colombie-Britannique a répondu partiellement à cet enjeu en réservant des sièges du RIF à des immigrants pour les rencontres provinciales.

10) Nous recommandons à IRCC et à la coordination nationale de favoriser une présence significative des immigrants au sein de chaque RIF. Diverses stratégies peuvent être imaginées (siège réservé à des personnes immigrantes, intégration étroite des groupes ethnoculturels, etc.) et il s'agirait d'accompagner les RIF pour qu'ils identifient lesquelles mettre en place – au besoin – en prenant en considération l'environnement de chaque RIF.

4.2 Comités

Les modes de collaboration au sein des RIF varient beaucoup bien que l'on puisse mettre en lumière des tendances partagées. Dans tous les cas, il aura été parfois ardu pour les coordinations de mettre en place des structures de fonctionnement et, surtout, d'en assurer la légitimité et l'efficacité auprès des membres. De fait, comme il n'existe aucune recommandation nationale en ce qui a trait aux fonctionnements, les coordinations de RIF ne connaissent pas toujours les options, de même que les avantages et les risques liés à ces options, notamment en ce qui a trait à la mise en place de comités.

Près de la moitié des RIF possèdent des **comités sectoriels** composés de membres souhaitant travailler sur des enjeux plus spécifiques et reflétant souvent les priorités des planifications stratégiques. Ceux-ci visent à augmenter l'engagement des membres et la mise en œuvre des priorités du RIF. En Colombie-Britannique, la portée de ceux-ci est plus large et semble obtenir un certain succès : accueil, établissement, intégration; éducation,



formation et alphabétisation; santé et services sociaux; employabilité et entrepreneuriat. Si certaines personnes interrogées associent une lourdeur ou une inefficacité à ces comités, on reconnaît majoritairement qu'ils facilitent la réalisation de projets concrets.

Dans chacun [des] comités, il y a au moins un membre qui est la locomotive : pour eux, ça vient plus naturellement de travailler de façon collaborative, de voir grand, de bien ramener la perspective immigrante.

En Ontario, on a privilégié la mise en place de **comités locaux**, situation qui prévaut également dans la nouvelle structure de gouvernance du RIF de l'Alberta. Un comité local est typiquement composé de représentants d'organisations dont le mandat détient une dimension géographique locale, c'est-à-dire, municipale ou du moins infrarégionale. En Ontario, ces comités locaux sont parfois subdivisés en tables sectorielles, ceux-ci semblent encore une fois augmenter l'efficacité des discussions et des actions. Interrogées à propos de la pertinence de tels comités au sein de leur RIF, une grande majorité des représentants d'autres RIF a mentionné qu'il était prématuré pour eux d'aller dans cette direction. Pour certains, le sous-développement de l'immigration en région explique ce manque d'intérêt, alors que pour d'autres l'absence de fonds bloque toute forme d'initiative sérieuse à l'extérieur des grands centres.

Au niveau plus stratégique-décisionnel, une majorité de RIF ont mis en place un **comité directeur**²⁷ qui se compose de membres, élus ou volontaires, et dont l'engagement est généralement avéré. L'organisme porte-parole provincial est souvent un membre d'office de ce type de comité – surtout s'il n'est pas l'organisme fiduciaire – en regard de son statut particulier dans le dossier de l'immigration. Un tel comité est perçu comme contribuant à clarifier, faciliter, démocratiser et officialiser la prise de décision. Sauf pour un RIF, tous reconnaissent l'importance d'un tel comité, la plupart ayant été mis en place dans les dernières années. On mentionne que ce type de comité agit un peu comme un conseil d'administration en ce qu'il a pour mandat de surveiller la réalisation du plan stratégique et d'appuyer la gestion du programme. En outre, ses membres témoignent généralement d'un engagement plus soutenu auprès du RIF. Enfin, ce comité agit dans certains cas pour évaluer la performance de la coordination du RIF, ouvrant ainsi vers plus de transparence et d'équité que lorsque cette évaluation repose seulement sur les épaules du gestionnaire de l'organisme fiduciaire. Cette pratique, qui est appliquée de manière plus systématique dans d'autres types de réseaux, semble prometteuse.

Si [la coordination] a un comité qu'elle peut consulter rapidement pour prendre des décisions, c'est mieux. Clarifier la prise de décision, c'est important.

Le Nouveau-Brunswick a récemment créé un comité conseil en communication. Le mandat de ce comité est de mettre sur pied une stratégie de visibilité et d'information à propos de l'immigration francophone et de faire la promotion des pratiques d'excellence. Bien qu'il ne

²⁷Ce type de comité est nommé aussi : comité avisier, comité exécutif ou comité conseil.



nous soit pas possible de témoigner de la portée de ce type de comité, son évolution gagne à être suivie puisque la fonction et l'expertise nécessaire en communication de la part du RIF ont parfois été mentionnées dans les entretiens comme étant minimisées ou confondues avec celles de « gestion » ou de « coordination ».

11) Nous recommandons à la coordination nationale, en collaboration avec les responsables des RIF et IRCC, de développer et de proposer des règles, une définition des rôles et des responsabilités, des pratiques exemplaires et des outils de gestion propres à un comité directeur de RIF.

12) Nous recommandons à IRCC d'assurer la présence d'un comité directeur dans ses ententes avec les RIF dont la taille est moyenne ou grande, et de baliser ses rôles et ses responsabilités en rapport avec l'organisme hôte.

4.3 Rencontres

La fréquence et les types de rencontres varient en regard des ententes (priorités des représentants d'IRCC, taille de la province, nombre de déplacements autorisés, coordination avec d'autres rencontres provinciales) et les modes de fonctionnement des RIF (comités locaux, comités sectoriels). Le caractère quelque peu aléatoire des financements des RIF, et en particulier des rencontres, semble nuire à l'avancement des dossiers. Par exemple, au Manitoba, quatre rencontres étaient autorisées annuellement auparavant, alors que maintenant seulement deux rencontres sont permises. À Terre-Neuve-et-Labrador, notamment, on regrette que certains représentants régionaux ne puissent participer aux rencontres des RIF, faute de financement. On notera ci-après les formes variables de rencontre et de collaboration des membres des RIF :

- En Colombie-Britannique, les comités sectoriels se rencontrent désormais trois fois par année. Le plus souvent, les membres de ces comités utilisent le service de téléconférence mis à leur disposition. L'ensemble des membres du RIF se rencontre une à deux fois par année. Comme la rencontre a lieu en même temps que celle de la Fédération des francophones de la Colombie-Britannique (FFCB) et que plusieurs membres du RIF sont aussi membres de la FFCB, peu de déplacements sont requis. Cela étant, le financement octroyé ne permet pas de solliciter des représentants régionaux, ce qui limite les possibilités de régionalisation de l'immigration.
- En Ontario, les relations entre les différents comités semblent parfois complexes et manquer de transparence – notamment du fait que les ressources humaines semblent insuffisantes. Entre les tables sectorielles, les comités locaux, les comités aviseurs régionaux, les rencontres stratégiques provinciales communautaires ou gouvernementales, ou les forums : il est plus qu'évident que certains employés de RIF de l'Ontario sont largement mobilisés pour la gestion de ces rencontres. Cela étant, la flexibilité des structures permet une participation assez inclusive des communautés – notamment des organismes bilingues – lors des rencontres.
- Dans les territoires et à l'Île-du-Prince-Édouard, les rencontres de tous les membres sont au nombre de trois à quatre, probablement du fait que les RIF sont moins grands et que les frais en déplacement sont moins élevés. Pour ces RIF, dont la taille



est plus petite, les appels individuels de membres octroient aussi une certaine efficacité.

Les rencontres téléphoniques, c'est essentiellement avec les groupes sectoriels ou le comité directeur, pour des dossiers spécifiques qui ont besoin d'action.

Certaines bonnes pratiques en matière de gestion des rencontres ne sont pas appliquées par l'ensemble des coordinations de RIF (ou agent de projet/développement pour l'Ontario) alors qu'elles sont considérées comme bénéfiques tant pour l'efficacité générale du RIF que pour l'engagement des membres : sondage pour identifier les dates de rencontres, horaire des rencontres annoncé six mois à l'avance, animation partagée avec les membres du RIF, temps alloué pour un partage libre d'informations, temps alloué pour la réalisation de projets concrets, diffusion rapide des comptes-rendus, identification des suivis, appels personnalisés pour soutenir les suivis, etc.

Toutes nos réunions débutent par un tour de table d'environ 30 minutes donnant l'opportunité à chaque membre de présenter les nouveautés en immigration francophone au sein de leur organisme en 3 à 5 minutes. Ceci permet aux membres de voir s'il y a des opportunités de partenariat dans certains domaines. Et cela a porté fruit.

4.4 Ressources humaines des RIF

Comme le suggère les propos précédents, la gestion des RIF s'avère ardue du fait que les résultats vers lesquels doit tendre la coordination sont imprécis, que les relations d'imputabilité sont approximatives et que l'encadrement (les outils mis à sa disposition, la formation et l'information reçues, etc.) de la coordination du RIF est déficiente.

Ajoutons à ce point-ci qu'il persiste un flou quant au mandat et aux compétences associés précisément à la coordination des RIF. À ce jour, tous les RIF ont une personne chargée de la coordination et qui, en même temps, est responsable du RIF en tant que tel; sauf pour le Nouveau-Brunswick où la coordonnatrice est surtout responsable des activités du RIF, alors que le responsable des communications et du développement stratégique s'occupe notamment d'établir et d'implanter un programme annuel de communication, ainsi que de représenter le RIF auprès d'instances extérieures, comme la FCFA. Certains RIF embauchent d'autres types de ressources humaines, comme un ou une : agent ou agente de développement, gestionnaire de projet, adjointe ou adjoint administratif.

Certaines personnes interrogées ont questionné la pertinence même du titre de « coordonnateur/coordonnatrice » étant donné les tâches qui y sont associées. Du point de vue des ressources humaines, il apparaît en effet que les tâches de ces postes débordent les aspects de coordination (planifier, organiser) pour toucher des aspects liés à la gestion (s'assurer de l'atteinte des objectifs, interpréter des données et des informations sur l'immigration, appuyer le développement de stratégies, superviser et développer des ressources humaines, gérer des budgets) et à la communication (développer des plans de sensibilisation, développer des relations stratégiques, mobiliser des groupes, informer des publics à grande ou petite échelle, etc.).



Le travail du RIF est intangible, c'est pour ça qu'on doit être de très bons communicants. Mais on ne nous donne pas de moyens pour ça.

C'est bien d'avoir des ressources humaines mais s'il n'y a pas de gestion de cela, votre impact est insignifiant. [...] Je crois que la gestion des RH doit être pensée, réfléchie.

Dans tous les cas, il y a lieu d'offrir aux responsables de RIF des outils pour que leurs réseaux puissent identifier plus rapidement les types de ressources humaines et les compétences requises, la manière de répartir les tâches pour le personnel et qu'ils puissent avoir accès à la formation continue requise. De tels outils viendraient en outre clarifier, auprès des membres des RIF et des organismes hôtes, les attentes à l'égard des ressources humaines, de même que les limites ou les potentiels liés à leurs tâches.

Un enjeu particulier en termes de ressources humaines se présente pour les organisations où la coordination du RIF constitue une tâche parmi d'autres du personnel employé. Dans les territoires par exemple, les personnes responsables de la coordination des RIF sont aussi responsables de divers volets liés aux services directs. Cette répartition des tâches entre les services directs et indirects pour une même ressource humaine ne paraît pas optimale dans la mesure où, parfois, au quotidien, les services directs paraissent plus importants ou urgents, et amènent à négliger les tâches associées à la concertation et réduire la vue d'ensemble requise pour un tel mandat. Les entretiens n'ont toutefois pas permis de préciser une solution à cet enjeu qui demande une vigilance de la part du personnel, mais aussi une prise en considération du contexte plus large, des territoires en particulier (petitesse des communautés, mobilité très forte des personnes)²⁸.

13) Nous recommandons à la coordination nationale, en collaboration avec IRCC, de réaliser une boîte à outil afin de préciser les fonctions principales assumées par le personnel des RIF et, pour chaque fonction identifiée : les encadrements types, les activités types, les compétences types recherchées, etc.

14) Nous recommandons à IRCC d'augmenter les ressources financières pour la formation continue du personnel des RIF, notamment par le biais d'un appui formalisé et structuré de la coordination nationale des RIF.

4.5 Collaboration externe

La collaboration avec les partenaires, soit les organisations et les personnes qui ne sont pas membres du RIF, rejoint des objectifs importants véhiculés par le modèle logique et les lignes directrices. Cette forme de collaboration est également apparue importante dans le cadre des entretiens. En fait, elle s'avère récurrente et généralisée, en ce que les coordinations de RIF ont rapporté entrer en relation avec plusieurs partenaires, notamment au moment d'organiser la semaine en immigration francophone, de réaliser des forums sur l'immigration ou d'intervenir auprès des municipalités. Plus précisément, les partenaires sont mobilisés principalement pour qu'ils : 1) soient sensibilisés à l'existence,

²⁸ Voir à ce sujet la section 5.2 qui porte directement sur les territoires.



aux enjeux et à l'importance de l'immigration francophone; 2) collaborent dans le cadre de projets spécifiques menés par le RIF; 3) apportent des changements au niveau de leurs activités ou des réglementations qui contribuent au continuum de l'immigration francophone; ou 4) informent les membres des RIF à propos de différentes facettes de l'immigration, d'opportunités régionales, etc. Les partenaires externes sont variés : PLI, organisations anglophones travaillant en immigration, fonctionnaires provinciaux, fonctionnaires municipaux, immigrants, entrepreneurs, etc.

En Ontario, comme suggéré précédemment, la distinction entre les membres et les partenaires est moins précise, alors que dans les autres provinces et les territoires, cette distinction est formelle et permet d'octroyer des responsabilités plus importantes aux membres. Certaines coordinations déploient beaucoup d'énergie à développer les collaborations externes, ce qui nécessite des aptitudes particulières et du temps, notamment du fait que l'on doit bien souvent, en premier lieu, tisser des relations de confiance. À ce jour, les compétences et le temps requis pour ce genre de travail ne sont toutefois pas toujours bien reconnus.

[Notre coordination] participe à d'autres comités, comme le [PLI], et [elle] devient une mine d'informations pour nous.

[La collaboration entre les RIF et les PLI], c'est nécessaire pour un appui et pour développer des stratégies communes. Et c'est là que je vois la nécessité d'une ressource additionnelle [pour appuyer la coordination]. En ce moment, [la coordination] a une responsabilité d'augmenter la collaboration avec les [PLI], mais le plus qu'on avance et le plus de temps que ça prendra. Elle sera limitée en termes de temps, car c'est un travail qui prend du temps la collaboration.

Comme le suggère les commentaires précédents tirés des entretiens, les collaborations avec les PLI et leurs membres sont très significatives pour plusieurs coordinations de RIF. Certains commentaires font voir un sentiment d'injustice du fait que l'on demande aux RIF (responsabilité qui revient aux coordinations en général) de participer aux activités des PLI alors que ceux-ci ne semblent pas tenus de participer aux activités des RIF. Il en résulte que, si toutes les coordinations ont dit suivre de près les activités des PLI de leurs régions, peu d'entre elles ont affirmé que les responsables de PLI participaient assidument à leurs activités. La participation aux activités des PLI est jugée importante dans la mesure où elle ouvre vers différentes opportunités et permet un partage d'informations utiles.

Je fais partie du regroupement [PLI]. Je n'assiste pas à chacune des rencontres des [PLI] de toute la province. Il y a 9 [PLI] de la région et le RIF siège à cette table régionale. Ça nous est extrêmement utile et précieux. On entend parler d'initiatives d'envergure et sur lesquelles on peut se raccrocher. On peut dire aussi : « a-t-on pensé à la lunette francophone? » C'est à moi à faire l'ambassadrice de ma communauté.

Il n'y a qu'un PLI ... On a une très bonne relation avec eux. On faisait partie du comité qui a mis en place le PLI. [...] On est un des quatre membres permanents sur le conseil du partenariat. Dans l'autre direction c'est un peu plus compliqué car le directeur ne peut comprendre les rencontres du RIF. Sur chacun des groupes du travail du PLI, il y a la représentation de la CFSM.



En outre, plusieurs personnes interrogées sentent qu'IRCC comprend mal le mandat particulier des RIF en regard des PLI. Par exemple, de nombreux commentaires indiquent qu'une majorité de RIF gagnent à contribuer à planifier des stratégies de représentation politique ou des stratégies de rétention des immigrants dans une communauté minoritaire – ce dont les PLI n'ont pas nécessairement à se soucier. De plus, les PLI réussissent beaucoup plus aisément à engager directement les décideurs publics, ce que les RIF parviennent plus difficilement (ou pas du tout) à faire. Différentes raisons peuvent expliquer cette attractivité différente, à commencer par la langue des rencontres (en anglais pour les PLI), mais aussi l'envergure locale des PLI et leurs liens parfois organiques avec les municipalités. Certaines personnes interrogées tendent toutefois à penser que les responsables des RIF pourraient faire plus pour attirer les « bonnes personnes » autour de la table.

Je ne vois pas l'utilité d'avoir un organisme anglophone [comme le PLI] pour l'instant comme membre [du RIF]. Nous sommes dans un monde de revendications. Ce ne sont pas ces organismes qui vont nous donner des arguments. Quand on parle d'établissement, nous sommes sous-financés par rapport à eux, alors les discussions ne sont pas les mêmes.

[Les PLI] ont les décideurs autour de la table. Pour IRCC, c'est important de comprendre que, [les RIF et les PLI], ce ne sont pas les mêmes modèles.

Les PLI vont aller chercher une variété de personnes : municipalité, chambre de commerce, employeurs – c'est super important! – et s'assurer que ces gens ont les bonnes mesures d'intégration culturelle [...] Les RIF, eux, cherchent les organismes francophones et les invitent à la table. Mais ce n'est pas parce qu'ils sont francophones qu'ils sont importants pour l'intégration des immigrants. Ils ne pensent pas toujours à « qui sont les meilleurs joueurs ».

Si tous les RIF se soucient de l'employabilité des immigrants, la collaboration directe avec les employeurs se fait plus rare en dépit de ce que suggère le modèle logique²⁹. Les personnes interrogées considèrent que ce travail revient plus spécifiquement aux RDÉE ou aux structures équivalentes. Généralement, ces organismes reçoivent des fonds directement ou indirectement, pour remplir ce mandat, ce qui amène les coordinations des RIF à n'intervenir qu'indirectement dans ce domaine.

Le RIF passe avant le RDÉE et facilite le travail du RDÉE. C'est un travail complémentaire. Mais comme il n'y a pas assez de ressources, on tire le tapis de son bord parfois. La différence entre les deux est que le RDÉE fait un travail direct, soit de placer des employés, des clients. Le Réseau fait la sensibilisation des employeurs. On leur dit : « dans votre communauté, il faut permettre aux francophones de travailler, car ça facilite la vitalité de votre communauté. »

²⁹ Un résultat immédiat stipule que « Les acteurs économiques et les employeurs sont sensibilisés à l'importance de l'immigration et aux enjeux relatifs à la vitalité des communautés francophones en situation minoritaire. » Et un résultat ultime précise que « Les immigrants d'expression française trouvent un emploi à la mesure de leur formation et de leur expérience. »



Quant à la collaboration avec les fonctionnaires de tous les paliers (municipaux et provinciaux surtout), elle s'avère assez bonne. Celle-ci vise toutefois encore bien souvent la sensibilisation à l'existence, à l'importance et aux particularités de l'immigration francophone. Alors que, dans les régions où ces éléments sont compris par une proportion importante de décideurs publics, des collaborations sur des projets ou des objectifs plus précis peuvent plus souvent être ébauchés. À ce titre, les entretiens ont rappelé des écarts importants entre les différentes régions.

15) Nous recommandons à IRCC de clarifier le mandat des RIF en regard des employeurs et de préciser les résultats directs visés, ainsi que les activités qui y sont reliées. Ce mandat clarifié devrait spécifier ce qui distingue le travail des RIF de celui des personnes et organisations associées au RDÉE Canada, et la manière dont ces mandats se complètent.

16) Nous recommandons à IRCC de développer des cadres de collaboration types pour les RIF et les PLI qui prennent en considération les échelles géographiques différentes, le nombre de PLI et la densité de la population francophone dans les régions visées. Ces cadres devraient prévoir un accompagnement particulier, une grande flexibilité et l'application de principes d'équité de la part d'IRCC au moment de préciser les modalités des relations entre les RIF et les PLI.

4.6 Coordination nationale

Depuis les débuts des RIF, la coordination nationale est assurée par la FCFA. Le mandat de cet organisme en matière d'immigration déborde les RIF : « reconnue comme chef de file du réseau de concertation des communautés francophones et acadiennes, la Fédération est aussi l'interlocuteur principal et partenaire privilégié du ministère d'IRCC pour tout ce qui touche à la coordination nationale du travail de promotion, de recrutement, d'accueil et d'intégration des immigrants d'expression française³⁰. » En ce qui concerne plus précisément les RIF, les entretiens révèlent que la FCFA cherche à offrir de la formation et de l'information, partager la vision et les modes de fonctionnement des RIF, ainsi que soutenir et coordonner les grandes activités, en particulier la Semaine nationale de l'immigration.

Selon nos consultations, la forme de l'appui offert est variable, tantôt personnalisée et informelle (répondre à un enjeu vécu par une coordination de RIF), tantôt très formalisée et collective (organiser les grandes rencontres des coordinations de RIF). Lors des rencontres, d'envois courriels ou d'appels, les informations partagées sont multiples : des outils, des appels d'offre, des études ou des orientations fédérales en immigration qui ont une incidence particulière pour la francophonie, etc. Les nouvelles coordinations des RIF reçoivent un appui de la part de la FCFA lorsqu'elles entament leur mandat et plusieurs coordinations ont le réflexe d'appeler la FCFA lorsqu'elles rencontrent des enjeux. Une relation de confiance facilitant le travail collectif semble ainsi s'être instaurée entre la FCFA

³⁰ Cet extrait est tiré d'un site Web élaboré par la FCFA et présentant l'immigration francophone. Consulté le 7 août 2018 : <https://immigrationfrancophone.ca/fr/a-propos/la-fcfa-coordonnatrice-nationale>



et les coordinations de RIF. Les propos rappellent également que l'on apprécie lorsque la FCFA participe à créer ou à mettre en lumière des opportunités.

Enfin, son rôle plus directement associé à la représentation s'avère important et généralement apprécié des RIF. Ce travail de représentation permet, ou permettrait, par exemple de transmettre des idées à IRCC, de faire entendre la perspective francophone au sein de différentes tribunes associées à l'immigration ou d'élaborer des recommandations de politiques. À la FCFA, on rappelle toutefois que le temps requis par ce travail est peu reconnu, ce qui occasionne une certaine ambiguïté et ce qui réduit les possibilités stratégiques qui y sont rattachées.

Dans la mesure où le rôle de représentation de la FCFA les amène à travailler étroitement avec leurs membres, notamment les organismes porte-paroles provinciaux, cette dimension peut à l'occasion poser problème. De fait, dans les situations où les organismes porte-paroles provinciaux sont les organismes hôtes des RIF, et où les employés des RIF recherchent un appui de la part de la FCFA en regard d'enjeux qu'ils rencontrent avec leur organisme hôte, le double chapeau porté par la FCFA peut teinter leurs réactions, ou du moins engager une perception allant en ce sens.

La FCFA est aussi apporteuse d'idées ou d'opportunités diverses (possibilités de financement, initiatives nationales, occasions de promouvoir nos travaux ou notre région, etc.) auxquelles nous n'aurions pas forcément eu accès sans elle. [...] Son rôle de porte-parole ouvre aussi des opportunités supplémentaires aux RIF, qu'il s'agisse de faire remonter des suggestions d'amélioration à IRCC au niveau national, de faciliter des collaborations avec l'Ambassade du Canada ou encore de faire en sorte que la voix des communautés puisse s'exprimer lors de consultations nationales.

Ça a sa raison d'être d'aller rencontrer les autres RIF. [...] Pour les ordres du jour, on est consulté avant. On a de belles présentations organisées par la FCFA. Ça vaut vraiment la peine.

La FCFA a un rôle fondamental. Mais il pourrait être amplifié. Ce n'est pas seulement deux ou trois événements par an qui vont faire la différence. Comme organisme coordonnateur national, il doit jouer son rôle. [...] Il faut créer des centres d'intérêt. Pourquoi ne pas penser une stratégie commune?

Au niveau national, entre le RDEE Canada et la FCFA, il y a moins de collaboration. C'est un défi. C'est dommage en fait car c'est de l'énergie perdue.

Bien que les commentaires soient généralement positifs à l'égard de la FCFA, plusieurs suggèrent que le rôle de cet organisme pourrait être amplifié et plus stratégique. Par exemple, l'accompagnement des nouvelles ressources humaines de la part de la FCFA pourrait être davantage formalisé. De plus, les formations/informations offertes ou l'identification des bonnes pratiques pourraient être transposées plus systématiquement en outils mobilisables. En outre, la perspective transversale du dossier de l'immigration constitue un aspect à préserver et à amplifier, pour beaucoup d'acteurs, ce qu'autorise plus ouvertement les liens étroits entre les RIF et la FCFA.



Considérant que la majorité des secteurs importants de la francophonie (jeunesse, femmes, culture, santé, etc.) détient des organismes porte-parole autonomes, la possibilité que le dossier de l'immigration soit coordonné par un organisme autonome a été abordée auprès des coordinations de RIF. Si les répondants associés au réseau de la FCFA ont souligné l'importance que celle-ci demeure l'organisation responsable des RIF, l'opinion est plus partagée pour les coordinations de RIF et d'autres intervenants interrogés. De manière générale, on suggère que l'autonomie de la coordination nationale des RIF n'est pas nécessaire à ce point-ci. Alors que certains croient qu'elle est souhaitable, peu doutent qu'elle soit nuisible.

Je suis membre de la FCFA, alors je suis peut-être biaisé. Mais, je pense qu'elle a réussi à faire avancer les choses. Ma crainte, si les RIF sortaient [de la FCFA], c'est de perdre la dimension politique. On sait que l'immigration francophone au Canada, ça va mal, qu'on n'atteint pas les cibles nulle part.

L'immigration est plus transversale : elle touche tous les secteurs, si bien que si on le fait de façon verticale, ça risque d'être quelque chose en silo.

Ce serait encore mieux [si la coordination des RIF] était autonome. Elle serait un parapluie des RIF.

17) Nous recommandons à la coordination nationale de mieux baliser son implication auprès des RIF et des organismes porte-paroles provinciaux afin de réduire les risques de conflits d'intérêts et de perception de conflits d'intérêts dans les cas où l'organisme porte-parole est l'organisme hôte du RIF.

18) Nous recommandons à IRCC d'offrir à la coordination nationale des mandats plus précis qui conduiraient à un encadrement plus complet du développement stratégique des RIF et du développement professionnel du personnel des RIF.

5 Portée du RIF

5.1 Ontario

Comme mentionné précédemment, l'Ontario détient trois RIF qui ont une portée régionale. Les entretiens ont révélé que cette structure présentait des lacunes au niveau provincial, surtout d'un point de vue stratégique et politique. Ces lacunes paraissent toutefois avoir été largement réduites ces dernières années du fait que des rencontres téléphoniques régulières sont organisées entre les coordinations de RIF et l'organisme porte-parole provincial. Ces rencontres sont jugées très utiles par tous les intervenants impliqués. Aussi, les coordinations de RIF siègent désormais au sein d'un comité provincial portant sur l'immigration francophone. Enfin, des forums provinciaux, sont maintenant organisés tous les deux ans. Les entretiens ont tout de même rappelé qu'une plus grande concertation provinciale en immigration pourrait ouvrir vers de nouvelles initiatives, engager de nouveaux acteurs et aborder plus largement des enjeux en immigration ayant une portée provinciale. Cela étant, les entretiens n'ont pas permis de statuer sur la manière dont la dimension provinciale de la concertation devrait être structurée. Si l'on reconnaît l'importance que l'organisme porte-parole provincial continue, voire amplifie, son travail de



représentation politique, les coordinations de RIF sont soucieuses que la concertation provinciale tende vers l'ensemble des dimensions du continuum.

19) Nous recommandons qu'IRCC consulte conjointement les RIF de l'Ontario afin de convenir d'une manière d'appuyer une concertation provinciale régulière et systématique, assortie d'un appui financier, au sein de laquelle l'organisme porte-parole provincial pourrait jouer un rôle.

5.2 Territoires

La situation des RIF des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon est apparue problématique à plusieurs égards. En premier lieu, il semble que le caractère réduit et plus concerté de ces communautés limite le besoin d'un RIF formel. En second lieu, la nature même de l'immigration – surtout issue de l'Europe et arrivée souvent dans une autre province depuis déjà quelques années – rend les démarches d'inclusion moins ardues. En troisième lieu, l'expérience migratoire (interne ou externe) vécue par un nombre significatif de francophones des territoires les amène à aborder l'intégration comme un enjeu partagé³¹. Il en résulte que les paramètres de financement se rapportant au modèle des RIF ne paraissent pas toujours les plus appropriés pour les territoires. Si une concertation est requise, les territoires pourraient bénéficier de clauses particulières reflétant davantage leur situation nordique et leur contexte migratoire singulier.

20) Nous recommandons à IRCC de tenir une réflexion en collaboration avec les représentants des RIF des territoires afin de préciser leurs besoins et d'élaborer des clauses de financement adaptées à la mobilité et aux contextes propres aux francophonies des territoires.

5.3 Services indirects

Le financement des RIF s'inscrit dans le programme d'établissement à IRCC au niveau des services indirects. Cette catégorisation et la nature même des RIF a amené une certaine confusion quant aux activités pouvant être mises en œuvre par les RIF. Cela étant, la publication des Lignes directrices a permis de clarifier la nature des activités pouvant ou non être accomplies par les RIF. Ce document a été largement apprécié par la coordination des RIF, plusieurs ayant ajusté leurs activités par la suite.

De nombreuses zones grises demeurent. La plus grande renvoie à une confusion quant aux activités ou discussions du RIF comme réseau (soit les membres du RIF réunis) et celles du RIF comme entité administrative (soit l'organisme hôte et le personnel du RIF) – nous l'avons souligné ci-haut. Ainsi, si le RIF comme entité administrative gagne à s'inscrire dans la catégorie des services indirects, le RIF comme réseau pourrait gagner à se pencher sur toutes les clientèles admissibles (y compris les réfugiés et les étudiants étrangers) et le continuum des services, y compris le recrutement ou la promotion. À ce jour, un RIF comme entité administrative (via son organisme hôte) ne peut demander des fonds pour

³¹ À ce sujet, voir le rapport : Christophe Traisnel (2016). *Étude du profil des migrants et immigrants francophones dans les territoires du Nord canadien*. Université de Moncton. 176 pages.



une projet en rapport avec les étudiants étrangers; toutefois autour de la table, les membres du RIF peuvent vouloir discuter de la manière d'améliorer l'ensemble du continuum vers l'immigration et la rétention des étudiants étrangers, puis intégrer les stratégies ou les actions à l'égard de cette clientèle dans les planifications du RIF – si d'autres instances sont responsables de réaliser les objectifs se rapportant à cette clientèle.

Ce qui serait important c'est de réfléchir à l'ensemble des échelons de l'immigration francophone, en passant par le recrutement jusqu'à la véritable intégration sociale et culturelle de l'immigrant. Pour l'instant, les programmes sont focalisés sur l'accueil et l'établissement.

D'autres zones grises apparaissent à la lecture des Lignes directrices. Par exemple, il est écrit que les RIF ne peuvent réaliser de sites Web ou des feuillets d'information à l'intention des nouveaux arrivants. Sachant que le RIF est l'instance qui, en principe, développe et détient une vue d'ensemble du parcours d'intégration francophone de la région qu'il couvre, il pourrait être logique que la coordination du RIF développe de tels outils? Ou qu'elle et ses membres contribuent étroitement à nourrir des sites Web existants?

21) Nous recommandons à IRCC, en collaboration avec les représentants des RIF, de revoir ses Lignes directrices afin de préciser les champs de compétence du RIF comme réseau de ceux du RIF comme entité administrative, et de préciser les activités qui peuvent être réalisées par le RIF comme entité administrative. Ce travail devrait permettre de réduire les obstacles rencontrés par les RIF pour atteindre les résultats de leurs planifications stratégiques et de clarifier les attentes d'IRCC en ce qui a trait à l'implication des RIF à l'égard d'activités se rapportant aux services directs.

5.4 Activités

Les activités des RIF sont multiples mais se rattachent généralement assez bien aux orientations définies comme « résultats immédiats » dans le modèle logique. Bien que ces résultats soient au nombre de sept dans le modèle logique, nous les avons regroupés ici en quatre grands champs d'action des RIF.

5.4.1 Identification des besoins, des lacunes et des atouts

Le modèle logique précise que « les besoins, lacunes et atouts (de la communauté) sont identifiés en lien avec le parcours d'intégration francophone au sein des CFSM ». Les coordinations de RIF prennent ce mandat au sérieux et plusieurs se dotent de divers moyens pour identifier, en particulier, les besoins des immigrants. Ces moyens sont assez variés :

- échange entre les membres du RIF réunis;
- réflexions et échanges lors de forums communautaires ou de consultations prévues à cet effet;
- dialogues informels auprès d'immigrants ou de représentants de communautés immigrantes;



- données offertes par les organismes à propos de l'offre de services et des parcours d'immigrants dans la communauté;
- données administratives colligées par IRCC;
- données issues du recensement précisant les nombres d'immigrants, leurs caractéristiques sociodémographiques et économiques;
- recherche académique commandée par le RIF en lien avec des enjeux spécifiques;
- recherche et travaux sur l'immigration au Canada.

Comme en témoignent les commentaires ci-après, il n'est pas aisé pour la coordination des RIF d'avoir un portrait exhaustif de sa communauté, c'est-à-dire un portrait des besoins, des lacunes et des atouts qui croiserait les perspectives issues des immigrants, des organisations engagées auprès des immigrants, des représentants communautaires, des données administratives d'IRCC, des statistiques et des études sur des enjeux ciblés.

Si le partenaire partage ses résultats, ça va. Mais ce n'est pas souvent le cas. [...] Or j'aimerais savoir : nos fournisseurs de services combien de clients ont-ils reçu? Combien d'immigrants ont pu décrocher un travail? Je n'ai aucune capacité d'avoir ces informations. Je peux l'avoir d'un fournisseur de service, mais c'est ponctuel. Il faudrait simplement qu'IRCC demande aux fournisseurs de services de partager leurs résultats avec le Réseau.

Beaucoup veulent faire de la recherche sur des thématiques identifiées comme des lacunes mais ils n'en ont pas les moyens.

Si les RIF sont plus outillés et plus habiles à consulter les représentants d'organismes, le temps et les ressources dont ils disposent sont plus limités pour les autres volets. Plusieurs membres et coordinations interrogés rappellent néanmoins qu'il serait essentiel que les coordinations aient accès à un éventail large de données, et qu'elles les partagent à leurs membres, afin que les planifications et les actions aient une plus grande portée.

22) Nous recommandons à IRCC que des budgets spécifiques soient réservés pour que les RIF soient en mesure de recueillir et d'analyser régulièrement des informations touchant les besoins, les lacunes et les atouts auprès des quatre sources suivantes : les points de vue des immigrants, des personnes engagées auprès des immigrants et des membres des communautés francophones; les données administratives d'IRCC; les statistiques issues notamment des recensements; les études sur des enjeux ciblés.

23) Nous recommandons qu'IRCC rende accessibles de manière systématique et régulière les données des services directs qu'ils financent aux responsables de RIF afin qu'elles puissent servir à la planification.

5.4.2 Exercices de planification stratégique et opérationnelle

Le modèle logique précise que le RIF doit s'assurer que les partenaires sont mobilisés et collaborent activement à la planification des objectifs et priorités d'un plan d'action en immigration francophone et à sa mise en œuvre. Cela étant, bien que tous les RIF aient réalisé au moins un exercice de planification stratégique à ce jour, des plans d'action ne sont pas adoptés par tous les RIF. En outre, si l'exercice de planification semble



généralement positif au niveau de la mobilisation et de la sensibilisation des personnes impliquées de près ou de loin, et au niveau de la convergence des savoirs qu'il suscite, la réalisation de ces plans demeure problématique à plusieurs égards. Trois enjeux principaux ont été soulevés lors des entretiens.

Engagement des membres : Cet enjeu a été souligné précédemment dans le rapport. Notons simplement ici que c'est bel et bien au niveau de la mise en œuvre des plans d'action que le manque d'engagement des membres devient problématique.

Arrimage entre les planifications et le financement octroyé par IRCC : À ce jour, les exercices de planification n'informent pas directement la manière dont IRCC octroie ses fonds, ce qui tend non seulement à démobiliser les membres des RIF, mais aussi à rendre impossible la réalisation des objectifs qu'ils se sont fixés.

C'est le défi avec tous les plans stratégiques communautaires : on a beau se donner des objectifs communautaires, si le ministère n'est pas là...

Arrimage entre les planifications en immigration et la planification communautaire : Les CFSM et leurs organismes porte-parole ont développé des expertises au niveau de la planification communautaire, ainsi qu'au niveau de la concertation et de la consultation. Les planifications communautaires intègrent des dimensions liées à l'immigration depuis déjà plusieurs années. Il importe à ce titre que les exercices de ces modes d'arrimage varient d'une CFSM à l'autre, les planifications des RIF devraient toujours informer les planifications communautaires, et inversement, en plus de s'inscrire dans des temporalités concordantes.

Arrimage des planifications locales, régionales et provinciales (pour l'Alberta et l'Ontario) : Ces deux provinces ayant des comités locaux, et l'Ontario ayant des RIF régionaux, il est souhaitable qu'elles s'appuient sur les planifications locales et régionales afin d'édifier des planifications provinciales conséquentes. Pour ces deux provinces, cette mesure était en voie de voir le jour lors de l'étude. Il importera de suivre l'évolution de cet arrimage et de préciser, pour les années à venir, les pratiques prometteuses. Si la planification locale facilite la prise en charge de chaque immigrant à partir des ressources locales, la planification provinciale peut ouvrir sur la mise en place de ressources, de programmes ou de politiques engageant un ensemble vaste d'immigrants – ce qui s'avère tout aussi précieux.

24) Nous recommandons à IRCC que les planifications stratégiques provinciales et territoriales menées par les RIF, et celle nationale menée par la FCFA, informent directement la manière dont il octroie ses fonds aux CFSM.

25) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF de réunir conjointement, sur une base régulière, les membres de la table nationale de concertation communautaire en immigration et les coordinations de RIF de manière à mieux partager et mobiliser les expertises distinctes de ces groupes eu égard à l'immigration, de même qu'à faciliter l'arrimage des planifications stratégiques globales et en immigration.



26) Nous recommandons que des coordinations de RIF (deux à trois) soient désignées collectivement par les RIF rassemblés pour représenter les RIF à l'ensemble des rencontres du Comité IRCC-CFSM. La désignation de ces personnes devrait être revue annuellement.

27) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF qu'elle offre un accompagnement plus stratégique et davantage d'outils aux RIF afin d'élargir l'engagement des membres et la réalisation des objectifs des plans d'action et stratégique.

5.4.3 Sensibilisation des personnes et des institutions facilitant l'inclusion des immigrants et de la communauté francophone

Les coordinations des RIF sont largement impliquées dans diverses activités de sensibilisation. Celles-ci sont ciblées par les deux résultats suivants dans le modèle logique :

- Les acteurs économiques et les employeurs sont sensibilisés à l'importance de l'immigration et aux enjeux relatifs à la vitalité des communautés francophones en situation minoritaire.
- Les communautés francophones et les institutions offrant des services généraux au public sont sensibilisées à l'importance de l'immigration et aux enjeux relatifs à la vitalité des communautés francophones en situation minoritaire.

Le travail de promotion de l'immigration à l'extérieur du cercle des membres est important.

C'est important de ne pas minimiser la communication en immigration car il y a beaucoup de travail à faire.

Comme suggéré précédemment, ce travail de sensibilisation, les compétences et le temps qu'ils requièrent, bien qu'il soit pris au sérieux par les coordinations de RIF, gagnerait à être mieux reconnu par IRCC sous ses différentes formes. De fait, la sensibilisation pourrait viser tantôt des publics de petite taille (rencontre informelle, réunion d'information, etc.), tantôt des publics de grandes tailles (forums, ateliers). Elle apparaît aussi distincte selon le public visé : des francophones ou des anglophones; des représentants communautaires, académiques ou gouvernementaux; etc. Les recommandations 10 à 13, qui abordent les ressources humaines et la collaboration rejoignent les enjeux soulevés dans cette section.

5.4.4 Initiatives et projets collaboratifs

Un dernier résultat éloigne le RIF de sa forme « concertation » ou « sensibilisation » pour l'amener à tendre plus directement dans l'action et dans la réalisation des planifications :

- des initiatives spécifiques et projets collaboratifs sont réalisés pour la mise en œuvre du Plan d'action en immigration francophone.

Ce résultat ouvre la porte à ce que le RIF comme entité administrative, ce qui se réfère ici au personnel des RIF, soit responsable de prioriser et d'appuyer des initiatives spécifiques dans la communauté. Cette dimension des activités du RIF est probablement la plus difficile à réaliser pour les coordinations de RIF. D'une part, les attentes d'IRCC étant ambiguës, et les budgets alloués étant fluctuants et moins élevés au fil des ans, le personnel des RIF ne



sait pas toujours ce qu'il peut financer. Plusieurs coordinations de RIF ont par ailleurs affirmé ne plus recevoir de fonds spécifiques leur permettant d'appuyer des initiatives ou des projets collaboratifs. Ainsi, ils n'ont que leur temps (très limité en général) et leur expertise (variable) à offrir à leurs partenaires, ce qui paraît souvent insuffisant.

Toutes les semaines, j'ai des personnes qui viennent pour me demander des fonds. Quelqu'un qui vient tout seul pour un projet, je ne les appuie pas. S'il y a 2 et plus membres je les appuie.

Ça aide à aller chercher un financement : c'est en étant un mini bailleur de fonds et un soutien logistique que le RIF arrive à soutenir les organismes.

En 2008-09, IRCC avait mis une ligne « appui aux projets locaux ». Lorsque je faisais une analyse de besoins, je pouvais transformer ça en début de financement d'un projet. Et ensuite on allait chercher des sous ailleurs. Faire des réseaux des mécanismes de financement de projets locaux ajouterait à l'efficacité ou à la crédibilité du RIF.

Certains membres pensaient que le RIF allait être une tribune de revendication de fonds supplémentaires, ou une tribune pour aller chercher les fonds ailleurs. J'estime que c'est mon rôle. [...] Mais on a martelé : il n'y a pas un sou pour distribuer des fonds.

Ce serait de dire : « On a 15 000 \$ pour X projets, qu'est-ce qu'on fait avec ça? » Et collectivement on déciderait ce qu'on fait avec ça.

Comme en témoignent les commentaires précédents, ce volet des RIF pourrait largement être amélioré. Premièrement, il serait avantageux de préciser la nature des projets que le RIF comme entité administrative peut mener de manière collaborative, ce que reflète la recommandation 21. Deuxièmement, il importerait de clarifier les pratiques exemplaires au moment de distribuer des fonds. À ce jour, en fonction des situations, l'octroi des fonds et les projets collaboratifs privilégiés sont définis par : l'organisme fiduciaire, la coordination du RIF de manière aléatoire, la coordination du RIF selon des critères préétablis par les membres, ou les membres du RIF en fonction des besoins identifiés.

28) Nous recommandons à IRCC d'octroyer des budgets annuels récurrents et bonifiés pour l'appui à des initiatives spécifiques et des projets collaboratifs. La manière dont ces fonds seraient alloués pourrait être déterminée par les membres des RIF en fonction de leurs planifications stratégiques et de leurs plans d'actions provinciaux/territoriaux.

6 Financement

Le principal, et souvent unique, bailleur de fonds des RIF est IRCC. Les bureaux régionaux lancent des appels d'offres génériques auxquels les organismes souhaitant héberger un RIF peuvent appliquer. Les ententes avec les organismes fiduciaires sont signées pour trois ans. Les régions ont beaucoup de latitude dans leur manière de répartir leurs enveloppes, il en résulte des disparités importantes entre les RIF. Aussi, les critères de financement ne répondent pas directement à des préoccupations communautaires concertées. Par exemple, les plans stratégiques des RIF en matière d'immigration n'informent pas la manière d'octroyer les fonds aux communautés francophones. En outre, les bureaux régionaux peuvent décider de privilégier ou de défavoriser certains RIF, pour différentes



raisons, et sans que les communautés francophones ne soient consultées. Selon nos interlocuteurs, les agents régionaux d'IRCC ont par ailleurs fait preuve à plusieurs reprises d'une incompréhension de la situation et des besoins particuliers des communautés francophones, en plus d'une incompréhension des directives développées pour les communautés francophones par le bureau national d'IRCC.

Il y a une tendance au sein des organismes francophones à se faire concurrence et à empiéter les uns sur les autres. Et comme IRCC évalue la performance, si un organisme devient meilleur, il recevra les fonds au détriment des autres. Même si on est dans une société néolibérale, il serait souhaitable de réguler la collaboration dans la communauté. Si le RIF est bien organisé, on peut éviter ce genre de chose. Si le plan d'action du RIF prévoit que c'est X qui fait tel ou tel service et Y qui fait tel autre service, [ça] permettrait de prévenir les problèmes de compétition. [...] Il faut que ce soient les réseaux qui fassent la planification. C'est une planification qui doit être participative et consensuelle. Dans ces cas-là, il y a de bonnes chances que ce soit mis en œuvre.

Il faudrait qu'il y ait une enveloppe nationale réservée pour les francophones où, là, on choisirait comment l'investir dans le continuum.

Le financement devrait tenir compte de l'architecture communautaire locale. IRCC n'a pas recours à notre expertise pour prendre des décisions sur la direction des communautés - comme ça se fait à PCH et Santé Canada.

Conséquemment, les personnes interrogées considèrent que ces modes de financement ne sont pas optimaux.

La comparaison des fonctionnements du ministère d'IRCC avec ceux de Santé Canada et du Patrimoine canadien a été maintes fois mentionnée pour souligner une certaine efficacité de ces ministères en regard d'IRCC : à considérer les planifications stratégiques communautaires dans l'octroi des fonds, à offrir une enveloppe particulière pour une majorité des projets destinés aux communautés francophones, à reconnaître l'expertise des organismes nationaux pour coordonner les besoins régionaux et nationaux. Si la réalité de ces ministères rappelle les risques de « ghettoïsation » de l'enjeu des langues officielles au sein d'un ministère lorsqu'il constitue un programme à part, de tels programmes semblent tout de même, à ce jour, offrir des perspectives plus larges en regard de leur contribution à l'épanouissement des CFSM.

29) Nous recommandons à IRCC d'inscrire dans l'entente avec l'organisme hôte du RIF l'obligation pour l'organisme hôte de diffuser régulièrement au comité directeur du RIF et/ou aux membres du RIF les états financiers du RIF.

30) Nous recommandons à IRCC et à la coordination nationale des RIF d'ouvrir un dialogue et d'entamer des stratégies de sensibilisation auprès des bureaux régionaux d'IRCC et des organismes hôtes en vue de hausser le profil de compétences associées à la coordination des RIF – en reconnaissant davantage leur rôle de « gestion » – et de majorer les salaires accordés à la coordination des RIF.

31) Nous recommandons à IRCC de revoir la gouvernance de son ministère à l'égard de ses partenaires externes en immigration francophone. Une étude pourrait être lancée pour



évaluer les avantages et les inconvénients des modèles adoptés par d'autres ministères, tels que Patrimoine canadien, Santé Canada ou Emploi et Développement social Canada. Cette étude devrait évaluer la pertinence d'options telles qu'un fonds délégué pour l'ensemble des objectifs en matière de services directs et indirects en immigration francophone. Dans tous les cas, l'allocation des fonds devrait permettre de refléter étroitement les planifications régionales et nationale en immigration francophone élaborées par les communautés.

7 Conclusion

Les analyses proposées dans ce rapport soulignent la nécessité de bonifier l'appui aux RIF à partir de procédures d'accompagnements, d'outils et de ressources financières supplémentaires. En outre, les principes à la base même du programme des RIF – mandat, résultats – gagnent à être revus et précisés. À ce titre, IRCC aura à poursuivre et à accentuer ses travaux de manière à ce que le personnel et les membres des RIF puissent développer davantage d'expertises et avancer avec confiance dans leurs contributions au continuum en immigration. Le rôle d'une coordination nationale communautaire renforcée paraît également important pour développer cette expertise et accompagner les communautés transigeant autour des RIF à participer à l'édification des décisions qui les concernent.

En outre, si des entretiens ont montré l'impatience de certains interlocuteurs face à un manque d'efficacité des RIF ou face à une confusion dans le dessein de son mandat, ils ont tous rappelé la nécessité de ces structures de concertation communautaire francophones pour poursuivre le projet sociétal et humain de promotion, de recrutement, d'accueil, d'établissement, d'intégration et de rétention des immigrants francophones dans les communautés francophones. Une concertation continue et soutenue ouvre en effet un processus de sensibilisation, d'activation et d'engagement au sein de la communauté francophone qui s'avère nécessaire pour la réalisation d'un mandat d'une telle ampleur et pour l'épanouissement des CFSM.



8 Annexes

Annexe I : Nom des RIF et de leur organisme hôte (pour l'année 2017-2018) et année de fondation

Réseau en Immigration francophone de la Nouvelle-Écosse (2006)

- Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse

Réseau en immigration francophone du Nouveau-Brunswick (2011)

- Société de l'Acadie du Nouveau- Brunswick

Réseau en immigration francophone de l'Île-du-Prince-Édouard (2007)

- La Coopérative d'intégration francophone de l'Île-du-Prince-Édouard

Réseau en immigration francophone de Terre-Neuve-et-Labrador (2007)

- Fédération des francophones de Terre-Neuve et du Labrador

Comité atlantique sur l'immigration francophone (2009)

- Société Nationale de l'Acadie

Réseau de soutien à l'immigration francophone pour l'Est de l'Ontario (2007)

- Conseil économique et social d'Ottawa Carleton

Réseau de soutien à l'immigration francophone pour le Centre Sud-Ouest de l'Ontario (2007)

- Centre de santé communautaire Hamilton/Niagara

Réseau de soutien à l'immigration francophone pour le Nord de l'Ontario (2007)

- Carrefour francophone de Sudbury

Réseau en immigration francophone du Manitoba (2007)

- Accueil francophone – Société franco-manitobaine

Réseau en immigration francophone de la Saskatchewan (2003)

- Conseil économique et coopératif de la Saskatchewan

Réseau en immigration francophone en Alberta (2011)

- En suspend pour l'année (en voie vers l'autonomie)

Réseau en immigration francophone des Territoires du Nord-Ouest (2011)

- Fédération franco-ténoise

Réseau en immigration francophone de la Colombie-Britannique (2004)

- Fédération des francophones de la Colombie-Britannique

Réseau en immigration francophone du Yukon (2010)

- Association franco-yukonnaise



Annexe II : Nos recommandations

- 1) **Nous recommandons** à IRCC d'appuyer la coordination nationale des RIF – que ce soit financièrement, par le partage d'expertises, ou par le partage de temps – pour leur permettre de mettre en œuvre les recommandations contenues dans ce document.
- 2) **Nous recommandons** que la coordination nationale soit responsable de bonifier et d'arrimer le cadre d'évaluation et la planification stratégique nationale en immigration, en dialogue avec IRCC. Ces documents doivent distinguer les niveaux et les relations d'imputabilité, être fondés sur une approche de théorie du changement et considérer les réalités régionales des RIF. En plus d'appuyer et de participer à ces démarches, IRCC pourra reconnaître les contenus de ces documents dans sa manière de financer et d'administrer les RIF.
- 3) **Nous recommandons** à IRCC d'animer l'élaboration d'un document modèle de rapport annuel de rendement spécifiquement pour les RIF afin qu'il reflète les responsabilités et les relations d'imputabilité propres aux RIF. Un comité constitué de coordinations de RIF pourrait conseiller IRCC dans l'élaboration de ce document.
- 4) **Nous recommandons** à IRCC de mieux baliser les relations entre le bureau national et les bureaux régionaux de manière à assurer davantage de pouvoirs aux directives du bureau national et davantage de cohérence dans leur application. En outre, IRCC aurait à travailler plus étroitement à informer et sensibiliser les bureaux régionaux aux réalités des communautés francophones.
- 5) **Nous recommandons** à IRCC de baliser la relation entre l'organisme hôte et le RIF au moment de la signature des ententes afin que les activités et la performance de la coordination du RIF soit évaluées à la fois par les membres du RIF (par le biais du comité directeur, s'il y a lieu) et par l'organisme hôte.
- 6) **Nous recommandons** à la coordination nationale des RIF et à IRCC d'animer une réflexion sur la question des modes de gouvernance en documentant les différentes formes de gouvernance, ainsi que les possibilités et les risques qui y sont associés. La constitution de ces savoirs permettrait aux membres des RIF de prendre des décisions éclairées. L'expérience en cours d'autonomisation du RIF de l'Alberta pourra être suivie de près, mais aussi les expériences des Réseaux en santé (Société santé en français) pour lesquelles une perspective comparative pourrait être élaborée.
- 7) **Nous recommandons** que, dans les situations où l'organisme porte-parole n'est pas l'organisme hôte, les membres du RIF prévoient une présence et/ou un rôle actif de ce dernier au sein du RIF afin de favoriser une prise en charge large/communautaire de l'immigration et d'assurer l'arrimage des priorités en immigration aux plans stratégiques communautaires.
- 8) **Nous recommandons** à IRCC d'exiger dans ses ententes avec les RIF l'élaboration de termes de référence précisant le mandat et les objectifs du RIF, les rôles et les responsabilités, le fonctionnement et les procédures (notamment en cas de litige). La mise en œuvre de ce document devrait être surveillée par la coordination des RIF et le comité



directeur. Aussi, ce document devrait être révisé et approuvé par le comité directeur à chaque début de mandat.

9) Nous recommandons à la coordination nationale de développer un guide d'élaboration et de révision des termes de référence (qui consulter? Comment? Quand?) ainsi qu'un ou des modèles présentant les contenus types des termes de référence – sachant qu'un tel document devra refléter les « couleurs » régionales du RIF.

10) Nous recommandons à IRCC et à la coordination nationale de favoriser une présence significative des immigrants au sein de chaque RIF. Diverses stratégies peuvent être imaginées (siège réservé à des personnes immigrantes, intégration étroite des groupes ethnoculturels, etc.) et il s'agirait d'accompagner les RIF pour qu'ils identifient lesquelles mettre en place – au besoin – en prenant en considération l'environnement de chaque RIF.

11) Nous recommandons à la coordination nationale, en collaboration avec les responsables des RIF et IRCC, de développer et de proposer des règles, une définition des rôles et des responsabilités, des pratiques exemplaires et des outils de gestion propres à un comité directeur de RIF.

12) Nous recommandons à IRCC d'assurer la présence d'un comité directeur dans ses ententes avec les RIF dont la taille est moyenne ou grande, et de baliser ses rôles et ses responsabilités en rapport avec l'organisme hôte.

13) Nous recommandons à la coordination nationale, en collaboration avec IRCC, de réaliser une boîte à outil afin de préciser les fonctions principales assumées par le personnel des RIF et, pour chaque fonction identifiée : les encadrements types, les activités types, les compétences types recherchées, etc.

14) Nous recommandons à IRCC d'augmenter les ressources financières pour la formation continue du personnel des RIF, notamment par le biais d'un appui formalisé et structuré de la coordination nationale des RIF.

15) Nous recommandons à IRCC de clarifier le mandat des RIF en regard des employeurs et de préciser les résultats directs visés, ainsi que les activités qui y sont reliées. Ce mandat clarifié devrait spécifier ce qui distingue le travail des RIF de celui des personnes et organisations associées au RDÉE Canada, et la manière dont ces mandats se complètent.

16) Nous recommandons à IRCC de développer des cadres de collaboration types pour les RIF et les PLI qui prennent en considération les échelles géographiques différentes, le nombre de PLI et la densité de la population francophone dans les régions visées. Ces cadres devraient prévoir un accompagnement particulier, une grande flexibilité et l'application de principes d'équité de la part d'IRCC au moment de préciser les modalités des relations entre les RIF et les PLI.

17) Nous recommandons à la coordination nationale de mieux baliser son implication auprès des RIF et des organismes porte-paroles provinciaux afin de réduire les risques de conflits d'intérêts et de perception de conflits d'intérêts dans les cas où l'organisme porte-parole est l'organisme hôte du RIF.



18) Nous recommandons à IRCC d'offrir à la coordination nationale des mandats plus précis qui conduiraient à un encadrement plus complet du développement stratégique des RIF et du développement professionnel du personnel des RIF.

19) Nous recommandons qu'IRCC consulte conjointement les RIF de l'Ontario afin de convenir d'une manière d'appuyer une concertation provinciale régulière et systématique, assortie d'un appui financier, au sein de laquelle l'organisme porte-parole provincial pourrait jouer un rôle.

20) Nous recommandons à IRCC de tenir une réflexion en collaboration avec les représentants des RIF des territoires afin de préciser leurs besoins et d'élaborer des clauses de financement adaptées à la mobilité et aux contextes propres aux francophonies des territoires.

21) Nous recommandons à IRCC, en collaboration avec les représentants des RIF, de revoir ses Lignes directrices afin de préciser les champs de compétence du RIF comme réseau de ceux du RIF comme entité administrative, et de préciser les activités qui peuvent être réalisées par le RIF comme entité administrative. Ce travail devrait permettre de réduire les obstacles rencontrés par les RIF pour atteindre les résultats de leurs planifications stratégiques et de clarifier les attentes d'IRCC en ce qui a trait à l'implication des RIF à l'égard d'activités se rapportant aux services directs.

22) Nous recommandons à IRCC que des budgets spécifiques soient réservés pour que les RIF soient en mesure de recueillir et d'analyser régulièrement des informations touchant les besoins, les lacunes et les atouts auprès des quatre sources suivantes : les points de vue des immigrants, des personnes engagées auprès des immigrants et des membres des communautés francophones; les données administratives d'IRCC; les statistiques issues notamment des recensements; les études sur des enjeux ciblés.

23) Nous recommandons qu'IRCC rende accessibles de manière systématique et régulière les données des services directs qu'ils financent aux responsables de RIF afin qu'elles puissent servir à la planification.

24) Nous recommandons à IRCC que les planifications stratégiques provinciales et territoriales menées par les RIF, et celle nationale menée par la FCFA, informent directement la manière dont il octroie ses fonds aux CFSM.

25) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF de réunir conjointement, sur une base régulière, les membres de la table nationale de concertation communautaire en immigration et les coordinations de RIF de manière à mieux partager et mobiliser les expertises distinctes de ces groupes eu égard à l'immigration, de même qu'à faciliter l'arrimage des planifications stratégiques globales et en immigration.

26) Nous recommandons que des coordinations de RIF (deux à trois) soient désignées collectivement par les RIF rassemblés pour représenter les RIF à l'ensemble des rencontres du Comité IRCC-CFSM. La désignation de ces personnes devrait être revue annuellement.



27) Nous recommandons à la coordination nationale des RIF qu'elle offre un accompagnement plus stratégique et davantage d'outils aux RIF afin d'élargir l'engagement des membres et la réalisation des objectifs des plans d'action et stratégique.

28) Nous recommandons à IRCC d'octroyer des budgets annuels récurrents et bonifiés pour l'appui à des initiatives spécifiques et des projets collaboratifs. La manière dont ces fonds seraient alloués pourrait être déterminée par les membres des RIF en fonction de leurs planifications stratégique et de leurs plans d'actions provinciaux/territoriaux.

29) Nous recommandons à IRCC d'inscrire dans l'entente avec l'organisme hôte du RIF l'obligation pour l'organisme hôte de diffuser régulièrement au comité directeur du RIF et/ou aux membres du RIF les états financiers du RIF.

30) Nous recommandons à IRCC et à la coordination nationale des RIF d'ouvrir un dialogue et d'entamer des stratégies de sensibilisation auprès des bureaux régionaux d'IRCC et des organismes hôtes en vue de hausser le profil de compétences associées à la coordination des RIF – en reconnaissant davantage leur rôle de gestion – et de majorer les salaires accordés à la coordination des RIF.

31) Nous recommandons à IRCC de revoir la gouvernance de son ministère à l'égard de ses partenaires externes en immigration francophone. Une étude pourrait être lancée pour évaluer les avantages et les inconvénients des modèles adoptés par d'autres ministères, tels que Patrimoine canadien, Santé Canada ou Emploi et Développement social Canada. Cette étude devrait évaluer la pertinence d'options telles qu'un fonds délégué pour l'ensemble des objectifs en matière de services directs et indirects en immigration francophone. Dans tous les cas, l'allocation des fonds devrait permettre de refléter étroitement les planifications régionales et nationale en immigration francophone élaborées par les communautés.



Annexe III : Guide d'entretiens semi-directifs à l'intention des représentants des RIF

Questions d'entretien factuelles

Membres et partenaires

1. (Si cette donnée est absente des documents) Combien de membres détient votre RIF? Qui sont-ils et depuis quand sont-ils avec vous?
2. Votre structure organisationnelle distingue-t-elle les membres des partenaires? Comment?
3. Pouvez-vous nommer quelques partenaires qui ne sont pas membres du RIF? Dans quelles circonstances sont-ils devenus des partenaires?

Fonctionnement et responsabilités

4. Quelles sont vos responsabilités principales au sein du RIF?
5. À quelle fréquence le RIF (ses membres) se rencontre-t-il? Ces rencontres se font-elles en présentiel? À quoi ressemble une rencontre « type » de votre RIF?
6. Autrement, comment les membres communiquent-ils entre eux? Y a-t-il des courriels fréquents en dehors des rencontres formelles? Comment l'information est-elle partagée?
7. La structure de votre RIF prévoit-elle des comités? Lesquels?

Planification

8. Comment les objectifs et les priorités sont-ils précisés pour l'année à venir? Comment le choix des activités du RIF est-il fait?
9. Qui a rédigé le plan d'action et/ou le plan stratégique? Depuis quand existe-t-il? A-t-il été modifié depuis sa rédaction?
10. Est-ce que ce plan ou le modèle logique est utilisé lors des rencontres du RIF pour préciser les priorités? Sinon, comment assurez-vous des suivis à l'égard de ce plan ou du modèle logique?
11. Avez-vous mis en place des moyens pour évaluer le progrès des objectifs et/ou des activités prévus par le RIF (via les plans ou non)?
 - a. (S'il y a lieu) Comment cette évaluation des progrès est-elle réalisée?

Ressources

12. De quelles ressources (matérielles, humaines) dispose le RIF, au-delà de celles financières?

Produits d'information

13. (Partir des documents fournis par le RIF...) Si vous avez développé ou contribué au développement d'outils d'information, sur quoi portaient-ils? À quels besoins répondaient-ils? Comment ont-ils été diffusés? Considérez-vous que ces outils ont été utiles?
14. De quels genres d'autres outils d'information votre communauté bénéficierait-elle?

Thématiques et questions d'entretien ouvertes

Mandat et résultats visés des RIF

1. (on a fait un rappel des résultats) Partant de ces grands résultats visés, quels sont les principales actions (ou accomplissements) de votre RIF à ce jour? Pourquoi sont-ce des accomplissements?
2. Votre RIF a-t-il réalisé des actions qui ne correspondent pas directement à ces résultats visés?



- a. Version 2 : y a-t-il des activités que vous avez menées en cours de mandat et que vous n'aviez pas prévues lors de la création du RIF, et qui se sont imposées avec le temps. Lesquelles?
3. Quels sont les plus grands défis des RIF à l'égard de ces résultats visés?
4. Si nous pouvions modifier les moyens fournis aux RIF pour atteindre ces résultats, qu'est-ce que vous changeriez? Qu'est-ce que ces changements viendraient améliorer?
5. Partant du mandat formel des RIF, si nous pouvions modifier le mandat en tant que tel (résultats visés) des RIF, qu'est-ce que vous changeriez? Pourquoi?

Rôles et responsabilités

Pour les membres/partenaires :

6. Comment êtes-vous devenu membre/partenaire du RIF?
7. Comment décririez-vous votre rôle au sein du RIF?
8. Comment décririez-vous vos responsabilités au sein du RIF?
9. Comment les responsabilités de chaque membre du RIF sont-elles définies/choisies?
 - a. Version 2 : Comment la coordination intervient-elle pour préciser les rôles et les responsabilités des membres?

Pour toutes et tous :

10. Le cas échéant, qu'est-ce qui pourrait être amélioré pour clarifier/préciser les rôles et les responsabilités de chacun des membres ou des partenaires?
 - a. Version 2 : Comment l'arrimage des différentes responsabilités et rôles pourrait-il être bonifié?
 - b. Version 3 : Comment l'identification et le suivi des rôles et des responsabilités des membres/partenaires du RIF pourraient-ils être plus efficaces?
11. Quels sont les fonctions de votre RIF dans la communauté? Comment cette fonction pourrait-elle être améliorée en vue d'être plus efficient?

Membres du RIF

12. Y a-t-il des membres qui jouent un rôle plus important que les autres? Est-ce que cela pose problème? ou semble être une force du RIF?
13. Y a-t-il des membres qui ont quitté votre RIF ou qui s'avèrent très peu présents? Pourquoi d'après vous?
 - a. Version 2 : Y a-t-il des membres que vous auriez aimé voir à votre table, mais qui n'y figurent pas? Comment expliquez-vous ce refus ou cette hésitation?
14. Votre RIF a-t-il déjà connu des situations conflictuelles entre ses membres? Comment ces situations ont-elles été résolues? Existe-t-il des procédures formelles pour éviter ou régler ce type de conflit?
15. Comment qualifiez-vous votre relation (ou celle du RIF) avec l'organisme hôte du RIF? Comment pourrait-on bonifier cette structure ou cette relation?

Relations avec les partenaires externes

16. Quels sont les principaux partenaires externes avec lesquels vous collaborez? Quelle est la nature de ces collaborations?
17. Quels liens votre RIF entretient-il avec les Partenariats locaux en matière d'immigration (PLI)? A-t-il contribué à en mettre en place?
18. Considérez-vous que les rôles et les responsabilités des PLI et des RIF sont clairs?



- b. Version 2 : Comment pourrait-on clarifier ou modifier les rapports entre ces deux types de structures?
 - c. Version 3 : Y a-t-il lieu de renforcer la collaboration entre ces deux types de structures? Comment? Ou devrait-on combiner plus étroitement les mandats des RIF et des PLI pour assurer le fonctionnement en français des seconds? Comment?
19. Quels liens entretenez-vous avec la municipalité?
 20. Avez-vous du mal à collaborer avec les organismes œuvrant en immigration majoritairement anglophones?
 21. Et sentez-vous que le RIF est bien intégré à la communauté francophone en général?
 22. Votre relation avec IRCC? Les modes de financement doivent-ils être modifiés?

Fonctionnement et ressources

23. Quelles sont les forces des modes de fonctionnement (format des rencontres, modes de collaboration, etc.) de votre RIF?
24. Qu'est-ce que le rend efficace? Comment pourrait-on en améliorer l'efficacité? Avez-vous des manières de faire qui vous semblent exemplaires?

Modes de fonctionnement avec la FCFA et IRCC

Pour la coordination

25. Comment qualifiez-vous vos relations avec la FCFA?
26. D'après vous quels sont les rôles et les responsabilités de la FCFA à l'égard de votre RIF?
27. Comment ce rôle de la FCFA vient-il améliorer ou faciliter le travail de votre RIF ou le travail que vous faites?
 - a. Comment les rôles et les responsabilités d'une coordination nationale (faite par la FCFA ou autre) pourraient-ils être transformés en vue d'être plus pertinents pour vous? ou plus efficaces?
28. Est-ce que les critères et les modes de financement de votre RIF, établis par IRCC vous semblent optimaux/appropriés? En quoi sont-ils parfois des barrières à vos actions? Ces modes de financement présentent-ils des enjeux?
29. Comment l'arrimage entre les rôles et les responsabilités des RIF, d'IRCC et de la FCFA pourraient-ils être améliorés?

Clientèles/activités admissibles et non admissibles

30. Quels rôles pourraient jouer les RIF auprès des clientèles francophones non admissibles aux services financés par IRCC, tels que les résidents temporaires d'expression française?

Retour sur le mandat et la forme des RIF

31. Partant de notre discussion, quelles sont les grandes forces des RIF?
32. Quels sont les grands défis que rencontrent les RIF?
33. Si vous aviez à inventer de toute pièce une structure permettant de favoriser l'accueil, l'intégration et la rétention des communautés francophones en situation minoritaire, que suggèreriez-vous? Au niveau de la gouvernance? Du fonctionnement? Des modes de financement?
34. En regard du modèle logique, qu'est-ce qui devrait être changé dans le modèle des RIF?



Annex IV : Matériel d'animation pour les coordinations de RIF (mars 2018)

Les membres du RIF : un engagement à consolider

Considérant que :

- toutes les personnes interrogées (y compris les membres) ont indiqué que l'engagement des membres était un défi important du RIF;
- l'intention initiale des RIF était de réunir seulement les personnes intéressées par le sujet;
- plusieurs personnes interrogées (membres et coordination) ont souligné manquer de temps pour réaliser les plans d'actions;
- pour une majorité de membres, leur contribution à l'immigration ne peut être considérée comme un résultat auprès de leurs bailleurs de fonds;
- plusieurs membres s'associent au RIF par intérêt personnel à l'égard de l'immigration;
- certains membres voient l'avantage (ou l'intérêt) pour leur organisme de changer leurs pratiques du fait que leur clientèle (écoles, services de santé) se diversifie;
- plusieurs membres soulignent que « la valeur ajoutée » du RIF pour leur organisme n'est pas toujours facile à voir;
- le fait d'avoir des comités, où des personnes ont des rôles clés à jouer (des « porteurs de dossier »), semble être une bonne pratique.

Comment la mobilisation ou l'engagement des membres peut-il être consolidé?

La gouvernance du Réseau : des relations à clarifier

Considérant que :

- la grande majorité des personnes interrogées avait beaucoup de choses à dire à propos de la relation entre la coordination, l'organisme fiduciaire et l'organisme porte-parole;
- les opinions en regard de cette relation étaient partagées;
- plusieurs personnes estiment que la nature (plus politique, plus économique...) de l'organisme fiduciaire influence la manière dont la coordination conçoit l'immigration, tantôt de manière marginale, tantôt de manière très importante;
- dans certains cas, l'organisme fiduciaire s'imisce dans les décisions et les priorités de la coordination et du Réseau;
- pour certains, il importe que le lien avec l'organisme porte-parole soit très étroit, étant donné la nature sociétale et politique de l'immigration francophone;
- pour certains, il importe de prendre des distances avec l'organisme porte-parole afin que les expertises en termes de recrutement, d'accueil et d'intégration soient mieux distinguées et tout aussi importantes que celles en termes de revendications politiques;
- dans certains cas, on note une quasi absence de la perspective des immigrants dans les décisions prises au RIF.



Comment une gouvernance révisée des RIF permettrait-elle une plus grande portée et une plus grande efficacité de ceux-ci?

**La gouvernance est la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions et de lancer des actions concertées.

Les activités de la coordination et du RIF : des règles à préciser

Considérant que :

- le document produit par IRCC et qui porte le titre « Lignes directrices relatives aux activités de coordination des Réseaux en immigration francophone » est largement apprécié par les responsables des RIF (coordination et fiduciaires);
- (partant de ces lignes directrices) plusieurs personnes ont émis des doutes ou des critiques quant aux activités pouvant être menées ou non par le RIF, et impliquant la coordination;
- certains souhaiteraient que la coordination puisse offrir des formations à l'intention des membres et des partenaires afin d'améliorer leurs capacités d'inclusion des nouveaux arrivants dans leurs programmations, leurs activités ou leur gouvernance;
- certaines personnes ne savent pas jusqu'à quel points ils peuvent et doivent intégrer dans la planification du RIF des activités se rapportant aux résidents non permanents (étudiants internationaux, travailleurs temporaires);
- plusieurs déplorent le fait que les fournisseurs de services directs n'ont aucune plate-forme nationale pour échanger;
- l'expertise développée par les RIF quant à l'immigration francophone pour une région donnée, certains regrettent que les RIF ne soient pas la ressource privilégiée pour la promotion et le recrutement à l'international.

Quelles lignes directrices permettraient de clarifier ou de corriger celles existantes afin de préciser, de consolider ou d'élargir, le cas échéant, le champ d'expertise des RIF? et de la coordination?

