

Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario

Caroline Andrew et Mireille Paquet

Rapport présenté à Citoyenneté et Immigration Canada

Mai 2012

Table des matières

Introduction	1
L’immigration francophone en Ontario: opportunités et défis.....	3
L’immigration francophone en Ontario : situation actuelle	3
Dynamiques façonnant l’intervention en immigration francophone en Ontario.....	6
Les Réseaux de soutien à l’immigration en Ontario	9
Le cadre politico-administratif	9
Structures	10
Le rôle des réseaux	14
Les spécificités des réseaux de l’Ontario	14
Considérations analytiques.....	16
Les réseaux comme forme de gouvernance	16
La gouvernance collaborative	18
Les résultats dans un cadre de gouvernance collaborative.....	19
Les dynamiques façonnant la gouvernance collaborative.....	21
Considérations méthodologiques	25
Choix des cas.....	25
Nombre de cas étudiés.....	25
Villes sélectionnées	26
Collecte des données	29
Analyse documentaire	29
Entretiens semi-dirigés	30
Groupes de discussion	30
L’expérience des réseaux	31
Les activités des réseaux	31
Résultats du processus.....	38
Points de tension dans l’expérience de gouvernance collaborative	45
Les Réseaux de soutien à l’immigration francophone et les Partenariats locaux d’immigration ..	51
Les partenariats locaux d’immigration.....	52
Comparaison des Réseaux de soutien à l’immigration francophone de l’Ontario et des Partenariats locaux d’immigration	54
Formes de collaboration existantes entre les PLI et les réseaux en Ontario	56
Aires possibles de collaboration entre les réseaux de l’Ontario et les PLI	58
Recommandations	60
Annexe A - Grille pour les entretiens semi-dirigés individuels	65
Annexe B - Guide pour l’animation des groupes de discussion	67
Bibliographie	68

Liste des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1: Lieux de naissance des francophones nés à l'étranger résidant en Ontario en 2006	5
Tableau 2: Réseaux de soutien à l'immigration francophone en place au Canada.....	13
Tableau 3 : Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario	16
Tableau 4 : Taille et densité des villes incluses dans les trois Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario	27
Tableau 5: Groupes de discussions effectués dans les trois Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario	30
Tableau 6: Comparaison des mandats des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario et des Partenariats locaux d'immigration.....	54

Figures

Figure A: Structure de gouvernance issue du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaires	12
Figure B: Pourcentage de la population dont la langue maternelle est le français au sein des villes incluses dans les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario	28

Sommaire exécutif

Ce rapport présente les résultats d'une étude sur le fonctionnement des Réseaux de soutien à l'immigration francophone en Ontario et pose les bases d'une évaluation de leurs activités, plus de cinq ans après leur création. Ces réseaux sont un mécanisme du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire (Canada 2006), mis de l'avant par le gouvernement fédéral en collaboration avec les communautés francophones de l'ensemble du pays. Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone agissent en matière d'identification des besoins, de planification et afin de favoriser l'engagement.

Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone existent dans l'ensemble du pays, suivant le développement du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire en 2006 et ils s'inscrivent dans une structure de gouvernance large de la question des communautés francophones de statut minoritaire qui implique Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) ainsi que d'autres acteurs gouvernementaux et communautaires. Les Réseaux de soutien à l'immigration de l'Ontario reposent sur une structure particulière, qui reflète la diversité régionale de la province. L'Ontario compte ainsi trois réseaux indépendants: 1) le Réseau de soutien à l'immigration francophone de l'Est de l'Ontario, 2) le Réseau de soutien à l'immigration francophone du centre Sud-Ouest de l'Ontario et 3) le Réseau de soutien à l'immigration francophone du Nord de l'Ontario.

Dans le cadre de cette étude, les réseaux de l'Ontario sont conçus comme des arrangements de gouvernance collaborative et leurs résultats sont analysés sous cet angle. Basé sur l'étude des cas de cinq villes ontariennes représentative des trois réseaux, ce rapport présente les activités des réseaux ainsi que les résultats de cet exercice de gouvernance collaborative. Un regard particulier est également porté sur la relation entre les réseaux ontariens et les Partenariats locaux en immigration. Des recommandations sont ensuite formulées par rapport aux futures activités des réseaux et pour assurer une bonne mise en oeuvre du plan stratégique.

L'étude a permis de constater que les réseaux sont tous très actifs. Plus spécifiquement, on distingue six domaines d'activités typiques des réseaux de l'Ontario : 1) la sensibilisation et la mobilisation des acteurs locaux, 2) la production de données probantes, 3) le développement de capacités, 4) le support aux activités socioculturelles, 5) la mise en place et le maintien de partenariats et 6) le partage de l'information, la concertation et la planification. Des exemples d'activités pour chaque domaine sont décrits dans le rapport.

En terme de résultat du processus collaboratif, la recherche de terrain a permis de rendre compte de l'impact des réseaux suivant quatre indicateurs centraux : 1) l'augmentation de la confiance entre les participants, 2) l'augmentation de l'engagement envers le processus, 3) l'émergence d'une conception partagée et consensuelle de l'objet de la participation et 4) l'augmentation de la capacité pour l'action commune. Dans l'ensemble, les résultats indiquent que l'expérience de gouvernance collaborative a été largement positive pour les participants. Néanmoins, des points de tensions restent à souligner. Ceux-ci sont liés à trois éléments : 1) l'existence de certaines ambiguïtés quant au mandat et structure des réseaux et quant à leurs relations avec CIC, 2) des insatisfactions quant au design institutionnel des réseaux et à 3) l'effet du temps sur la mobilisation au sein des réseaux ainsi que par rapport à l'évaluation de l'atteinte des résultats.

Après avoir comparé les mandats, structures et activités des Réseaux de soutien à l'immigration de l'Ontario et des Partenariats locaux en immigration (PLI) dans cette même province, le rapport démontre qu'il existe à l'heure actuelle deux formes d'interaction entre les deux structures : 1) la représentation informelle et 2) la représentation formelle au sein des comités des PLI. Cinq domaines de collaboration potentielle entre les Réseaux et les PLI sont identifiés : 1) le développement en collaboration de liens avec les municipalités, 2) la collaboration sur le développement de modèles et de projets pour approcher et mobiliser les employeurs, 3) la mise en place de stratégies communes pour améliorer les relations avec le gouvernement de l'Ontario, 4) les échanges sur les modèles de collaboration entre les petits organismes et avec les organismes du secteur informel et 5) la collaboration pour le développement à des modèles de service à des clientèles spécifiques. Le rapport souligne également que le développement de collaborations plus étroites entre les deux structures doit se faire dans une optique de complémentarité dans la mesure où ils visent à répondre à des problématiques différentes.

En vertu des résultats présentés, il est possible de conclure que les Réseaux de soutien à l'immigration francophone sont une bonne amorce de réponse aux défis liés à l'immigration francophone en milieu minoritaire. En ce sens, le rapport met de l'avant des recommandations qui visent à permettre de propulser les réseaux vers une nouvelle étape et permettre, à moyen et à long terme, une meilleure mise en œuvre des objectifs du Plan stratégique. Les recommandations s'orientent autour de quatre thèmes.

Les mandats et objectifs :

- La révision et la clarification des mandats et des objectifs des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario.
- L'évaluation de la possibilité d'inscrire à leur mandat des responsabilités explicites quant à la production de plans d'action à l'échelle régionale.
- La mise en place de mesures de rendement claires et alignées aux objectifs clarifiés et révisés des réseaux.
- La prise en compte de la variation des problématiques et besoins régionaux dans le cadre de ces changements.

La gouvernance et les structures :

- L'exploration de mesures permettant d'assurer un suivi explicite et transparent des recommandations et de l'information transmise au sous-comité directeur de la région de l'Ontario.
- Une révision et une clarification du rôle des organismes hôtes des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario.
- La prise en compte de la variation des problématiques, besoins et des capacités de chacune des trois régions le cadre de ces révisions.

Le financement :

- La mise en place d'une réflexion formelle sur le rôle potentiel des réseaux comme agent de soutien financier aux projets en démarrage dans le cadre de la révision globale de leurs mandats et objectifs.
- La poursuite des efforts de diversification des sources de financement et de développement de partenariats avec des organismes subventionnaires publics et privés par les trois réseaux.
- L'analyse des avantages liés à la mise en place d'une structure pluriannuelle de financement pour les activités des réseaux.

Les participants et les partenaires:

- Entamer une réflexion sur les façons d'inclure de façon systématique les groupes ethnoculturels et les groupes immigrants dans les instances régionales et locales des réseaux.
- Le développement de stratégies ciblées pour améliorer la participation des employeurs et des acteurs économiques dans les instances régionales et locales des réseaux.
- Le maintien et le développement des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario, parallèlement au développement des partenariats locaux d'immigration.
- La mise en place de modalités permettant une représentation formelle des Réseaux de soutien à l'immigration au sein des PLI, dans les localités où les réseaux sont actifs.
- Le soutien, par Citoyenneté et Immigration Canada, à l'exploration d'aires de collaboration formelle entre les réseaux et les PLI permettant la sensibilisation mutuelle et la mise en commun des ressources pour l'atteinte d'objectifs ciblés.

Introduction

Ce rapport présente les résultats d'une étude sur le fonctionnement des Réseaux de soutien à l'immigration francophone en Ontario et pose les bases d'une évaluation de leurs activités, plus de cinq ans après leur création. Ces réseaux sont une dimension centrale du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire (Canada 2006), mis de l'avant par le gouvernement fédéral en collaboration avec les communautés francophones de l'ensemble du pays.

Bien qu'il existe des Réseaux de soutien à l'immigration francophone dans toutes les provinces et plusieurs des territoires canadiens, les réseaux établis en Ontario prennent une forme particulière. Divisés sur une base régionale, ils agissent suivant un mandat qui est propre à la province. En Ontario, les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario sont actifs depuis 2006 et établis dans trois régions — le Nord, le centre Sud-Ouest et l'Est — depuis 2007.

L'étude a trois objectifs : 1) rendre compte des résultats directs et indirects des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario, 2) comparer le modèle des réseaux à celui des Partenariats locaux d'immigration et 3) mettre de l'avant des recommandations quant à la gouvernance des réseaux et quant aux interactions potentielles entre les réseaux et les Partenariats locaux d'immigration.

Dans le cadre de cette étude, les réseaux de l'Ontario sont conçus comme des arrangements de gouvernance collaborative. Cette perspective guide l'analyse, qui présentera les résultats directs des réseaux — en termes d'activités réalisées — et mettra de l'avant des résultats des pratiques de gouvernance collaboratives entreprises par les participants. En utilisant des données documentaires ainsi que des apports tirés d'entretiens semi-dirigés et de groupes de discussions, cette analyse démontre que les réseaux de l'Ontario sont très actifs et produisent de

multiples résultats, comme en témoignent leurs activités. De plus, leur établissement a eu des conséquences importantes en terme de développement communautaire (confiance, apprentissage, augmentation des capacités). L'étude rapporte également les aires d'insatisfaction identifiées par les participants aux réseaux. Plus largement, la prise en compte de la voix des participants permet de signaler le fort support communautaire dont bénéficient les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario et l'engagement des participants envers ceux-ci.

Dans un second temps, l'étude présente une analyse comparative des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario et des Partenariats locaux d'immigration (PLI). La comparaison permet de mettre en lumière les similarités et différences entre les mandats, structures et les activités des deux modèles. Les efforts de collaboration actuels entre les réseaux et les PLI sont aussi documentés et cette section propose des aires de collaboration potentielles entre les deux modèles.

Finalement, une série de recommandations sont mises de l'avant en ce qui touche à la gouvernance des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario. Ces recommandations portent sur quatre thèmes : 1) les mandats et objectifs, 2) la gouvernance et les structures, 3) le financement et 4) les participants et les partenaires. Compte tenu du soutien exprimé par les participants envers les réseaux, ces recommandations visent à affiner le modèle et à propulser les réseaux vers une nouvelle étape de leur existence. À moyen et à long terme, la mise en oeuvre de ces recommandations devrait permettre une meilleure mise en œuvre des objectifs du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire.

L’immigration francophone en Ontario: opportunités et défis

Afin de bien situer le travail des Réseaux de soutien à l’immigration francophone de l’Ontario, il convient de décrire le contexte actuel de ladite immigration dans cette même province. Cette section présentera deux dimensions centrales de ce contexte. D’abord, un portrait de l’immigration francophone en Ontario sera dressé et, ensuite, les dynamiques qui façonnent l’intervention en matière d’immigration francophone en Ontario seront présentées brièvement.

L’immigration francophone en Ontario : situation actuelle

En 2006, la population totale des francophones en Ontario s’élevait à près de 582 695 personnes.¹ Par rapport à l’ensemble du Canada, les francophones de l’Ontario représentaient près de 52 % de la population francophone hors Québec en 2006 (Corbeil et Lafrenière 2010, 12). Les francophones représentent environ 5 % de la population de l’Ontario (Corbeil et Lafrenière 2010, 14). Les francophones ne sont pas répartis également à l’échelle de la province et leur poids démographique varie également de région en région. Ainsi, suivant l’analyse des données du recensement de 2006 et de l’enquête sur la vitalité des minorités de langue officielle, Corbeil et Lafrenière rapportent que :

[...] alors que les francophones de la division de recensement d’Ottawa composent 25 % de l’ensemble de la population franco-ontarienne et ceux de la région du Nord-Est 23 %, leur part relative au sein de l’ensemble de la population de leur région atteint 17 % et 25 %, respectivement. Quant à la région du Sud-Est, bien que seuls 14 % des francophones de la province y résident, leur poids relatif au sein de cette région atteint 41 %. (Corbeil et Lafrenière 2010, 14).

¹ Ce rapport adopte généralement la définition inclusive de « francophones » de l’Office des affaires francophones de l’Ontario, c’est à dire : « [...] les personnes pour lesquelles la langue maternelle est le français, de même que les personnes pour lesquelles la langue maternelle n’est ni le français ni l’anglais, mais qui ont une bonne connaissance du français comme langue officielle et qui utilisent le français à la maison. » {Ontario, 2009 #1309}

Pour la même période, on note que près de 14 % des francophones de l'Ontario sont nés à l'extérieur du Canada². L'immigration – internationale et interprovinciale – est donc une force démographique qui a des impacts centraux sur la vitalité de la communauté francophone de la province (Office des affaires francophones et Fondation Trillium de l'Ontario 2009). Cette force a un impact de plus en plus important depuis les dix dernières années et ira, aux dires de plusieurs, en augmentant. (Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada 2009).

La présence de la population immigrante francophone de l'Ontario est aussi distribuée de façon différente entre les régions de la province. Cette population se concentre principalement dans les zones urbaines. Ainsi, en 2006, près de la moitié de la population francophone dans la région de Toronto était composée de personnes nées à l'extérieur du pays. Comparativement, cette proportion passe à 14 % pour la région d'Ottawa, de 1,6 % pour la région du Sud-Ouest de l'Ontario et de moins de 1 % pour la région du Nord de l'Ontario. Il va donc sans dire que ces différences indiquent que les besoins en termes de services et que les stratégies de développement des capacités en matière d'immigration pourront être appelés à varier selon les régions.

La population immigrante francophone de l'Ontario provient de diverses sources. En 2006, les deux continents d'origine les plus courants étaient l'Europe et l'Afrique. Le tableau suivant présente la distribution des lieux de naissance des francophones nés à l'étranger résidant dans la province en 2006.

² Plus précisément, ils comptent pour « [...] 7 % de la population de langue maternelle française et [pour] 14 % de celle dont le français est la première langue officielle parlée » (Corbeil et Lafrenière 2010, 43).

Tableau 1: Lieux de naissance des francophones nés à l'étranger résidant en Ontario en 2006

Région	Pourcentage
Europe	36,7 %
Afrique	26,4 %
Asie	12,4 %
Moyen- Orient	11,1 %
Caraïbes	7,1 %
Amérique centrale et Amérique du Sud	4,0 %
États-Unis	2,3 %
Australie et îles du Pacifique	0,1 %

Source : (Office des affaires francophones et Fondation Trillium de l'Ontario 2009)

Finalement, une portion considérable des nouveaux arrivants francophones s'identifient comme des minorités visibles. De ce nombre, environ 41 % sont originaires de l'Afrique, 23 % de l'Asie, 13 % des Caraïbes et 12 % du Moyen-Orient (Office des affaires francophones et Fondation Trillium de l'Ontario 2009).

Il est donc possible de constater que les trois régions desservies par les réseaux ont non seulement une population francophone différente, mais aussi une expérience quant à l'ampleur et à la composition des flux migratoires qui varient. On notera qu'à Toronto, près de 31 % de la population immigrante est composée de personnes s'identifiant comme des minorités visibles. Cela s'ajoute, comme il le fut présenté plus haut, au grand poids démographique des nouveaux arrivants par rapport à la population francophone totale. La région de l'Est – et surtout Ottawa – compte une population immigrante importante en nombre absolu, mais un pourcentage de minorités visibles moins grand. Ceux-ci représentent environ 10 % du nombre total des nouveaux arrivants. Quant à la région du Nord, on y retrouve un nombre limité de nouveaux arrivants et une portion encore plus petite de personnes s'identifiant comme des minorités visibles.

Dynamiques façonnant l'intervention en immigration francophone en Ontario

Deux rapports récents effectuent un bon survol de la recherche actuelle sur l'immigration francophone en milieu minoritaire et devraient servir de compléments aux brèves informations mises de l'avant ici. Le rapport de Farmer et Da Silva (2012) et celui produit par Universalialia (2011) traitent de façon exhaustive des travaux sur la question et complètent les informations mises de l'avant par Andrew et Burstein (2007). Plutôt que de se consacrer aux dynamiques sociales, culturelles et économiques qui façonnent la trajectoire d'établissement et d'intégration des nouveaux arrivants francophones en Ontario, cette section vise à discuter de deux dynamiques qui façonnent la gouvernance de ces questions : 1) la variation régionale et 2) les défis propres au développement de services francophones dans un contexte de situation linguistique minoritaire.

Tel qu'il le fut démontré précédemment, l'immigration francophone en Ontario est un phénomène qui varie grandement de région en région. Il en est de même pour la distribution totale des nouveaux arrivants, toute langue confondue, dans l'ensemble de la province. Cette variation dans la distribution des nouveaux arrivants s'ajoute aux différents contextes démographiques de la population francophone dans les régions de l'Ontario. Ces différences ont des effets sur la gouvernance de l'immigration francophone en Ontario, dans la mesure où ils soutiennent des besoins différents et contribuent à augmenter certaines différences en termes de capacité des organismes publics et communautaires.

Les différences en termes de besoin se vérifient par les activités mises en place par les trois réseaux et furent soulevées fortement lors des groupes de discussions avec les participants des réseaux. Dans les régions comptant une population relativement élevée de nouveaux arrivants, on note que la problématique de l'attraction et de la rétention – bien que présente dans

toute la province – apparaît un peu moins brûlante que dans les régions comptant un nombre très faible d’immigrants récents. À l’opposé, les thèmes de la coordination des services et de la lutte à la duplication demeurent moins présents dans les régions aux flux migratoires restreint, au profit de discussions centrées sur la création de services et la sensibilisation.

La variation entre les régions implique aussi des différences en termes de capacité d’accueil des organismes publics et communautaires. Ceci présente à la fois des défis et des opportunités pour la gouvernance de ces questions. D’un côté, les régions composant avec une histoire de flux migratoires plus importants tendront à compter, de prime abord, un nombre plus important d’organisations ethnoculturelles et d’acteurs actifs dans la prestation de services. De plus, on s’attendra à y compter un nombre plus important de services publics adaptés aux besoins des nouveaux arrivants. Ce développement a pour conséquence de faciliter la mobilisation communautaire autour des thématiques liées à l’immigration francophone, mais peut aussi avoir des conséquences sur l’établissement de nouveaux arrangements de gouvernance collaborative en raison de dynamiques liées à la distribution du pouvoir entre les acteurs, des intérêts possiblement divergents et de potentiels conflits préalables. À l’opposé, les régions comptant une expérience moins importante en la matière seront traversées de défis liés au développement des capacités et à la mobilisation des communautés envers l’immigration francophone.

En plus des variations à l’échelle régionale, la gouvernance de ces questions est configurée par les défis propres à l’établissement de services francophones dans un contexte de minorité linguistique. À cet égard, il convient de garder en tête les quatre éléments suivants.

Premièrement, le développement d’intervention en immigration et en intégration pour les nouveaux arrivants francophones en Ontario s’effectue dans un contexte social, politique et historique plus large. En effet, la communauté d’accueil est en elle-même un groupe minoritaire ayant eu à lutter pour la reconnaissance de ses droits ainsi que pour le maintien et le

développement de services en français (Farmer 2008; Farmer et Da Silva 2012; Gilbert 2010). L'héritage de ces luttes pimente la mise en place de services pour les nouveaux arrivants à plusieurs niveaux dont, par exemple, la résistance à l'établissement de services bilingues – conçus comme des ponts vers les transferts linguistiques.

Deuxièmement, ceci est complexifié par les besoins énoncés par les nouveaux arrivants francophones – ou leurs porte-paroles – en matière d'intégration. À cet égard, l'exemple du marché du travail est criant. Nombreux sont ceux indiquant le besoin d'une connaissance minimale de l'anglais pour l'accès à l'emploi dans plusieurs régions de la province. Les besoins exposés représentent ainsi des défis pour une structure d'accueil développée sur la base d'une logique unilingue.

Troisièmement, il faut souligner que la distribution des nouveaux arrivants francophones dans la province crée des défis géographiques pour la prestation de services d'intégration. Alors que ces services sont habituellement livrés dans un contexte de contact direct et concentré avec les populations, ceci est plus difficile dans le cadre de l'Ontario francophone. La forme d'urbanisation à basse densité typique des centres urbains de l'Ontario implique que la population francophone est dispersée, tout comme le sont les nouveaux arrivants. Il faut ainsi développer des services dans une optique à la fois locale et régionale qui tiennent compte des ressources nécessaires à la prestation de services sur un territoire de très grande taille où les populations sont disséminées.

Quatrièmement, il existe un défi substantiel en ce qui a trait à la création de services d'intégration proprement francophones plutôt qu'à la traduction de services anglophones (p.ex. Charron 2009). Un défi est alors de puiser dans les ressources existantes sans pour autant effectuer des calques. Plus encore, dans le cadre de collaborations avec des organismes anglophones, il faut sensibiliser les partenaires au fait que la prestation de services

d'établissement et d'intégration en français implique aussi la mise à jour des référents culturels et des infrastructures sociales vers lesquelles orienter les nouveaux venus.

Ces défis ne doivent pas obscurcir l'apport important des immigrants pour la communauté francophone de l'Ontario. Afin de s'assurer d'offrir aux nouveaux arrivants toutes les ressources pour une intégration réussie et pour arriver à bénéficier des apports de l'immigration francophone dans la province et au pays, toute une série de mesures ont été mises de l'avant au cours des dix dernières années. Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario s'ancrent dans ces efforts.

Les Réseaux de soutien à l'immigration en Ontario

Cette section vise à présenter les Réseaux de soutien à l'immigration francophone et à faire le portrait général des réseaux de l'Ontario. Il y sera montré que les réseaux existent dans l'ensemble du pays, suivant le développement du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire en 2006 et qu'ils s'inscrivent dans une structure de gouvernance large de la question des communautés francophones de statut minoritaire qui implique Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) ainsi que d'autres acteurs gouvernementaux et communautaires. Finalement, les spécificités des réseaux de l'Ontario seront abordées.

Le cadre politico-administratif

Les balises du cadre politico-administratif de l'immigration francophone en milieu minoritaire au Canada sont issues de la création, par le gouvernement fédéral, du Comité directeur CIC Communautés francophones en milieu minoritaire en 2002, ainsi que de la formulation subséquente du Cadre stratégique pour favoriser l'immigration au sein des

communautés francophones en situation minoritaire en 2003 et du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire de 2006³.

Structures

Le Comité directeur assure la représentation des communautés francophones minoritaires de l'ensemble du pays ainsi que la concertation avec des représentants de ministères fédéraux et provinciaux, incluant Citoyenneté et Immigration Canada. Il vise à « [...] superviser l'établissement des conditions nécessaires pour faciliter l'établissement, le recrutement, la sélection et la réception des nouveaux arrivants, ainsi que leur intégration dans les communautés francophones en situation minoritaire » (Brihmi 2011). Le Comité directeur pose des actions qui ont des effets à l'échelle de l'ensemble du Canada. Plus précisément, le comité directeur travaille à définir les nouvelles orientations stratégiques et encadre le travail des réseaux dans l'ensemble du Canada.

Les travaux du Comité ont mené à la mise en place, en 2003, d'un Cadre stratégique visant à favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire (Canada 2003b). Ce plan comptait alors cinq objectifs : 1) l'accroissement du « [...] nombre d'immigrants d'expression française de manière à accroître le poids démographique des communautés francophones en situation minoritaire », 2) l'amélioration de « [...] la capacité d'accueil des communautés francophones en situation minoritaire et [le renforcement des] structures d'accueil et d'établissement pour les nouveaux arrivants d'expression française », 3) « [...] l'intégration économique des immigrants d'expression française au sein de la société canadienne et des communautés francophones en situation minoritaire en particulier, 4) « [...]

³ Comme le souligne le Plan stratégique, la question est également configurée par les dispositions de la Loi sur l'immigration et la question des réfugiés, le Plan d'action sur les langues officielles ainsi que par des ententes fédérales-provinciales – passées et actuelles – sur l'immigration et l'intégration.

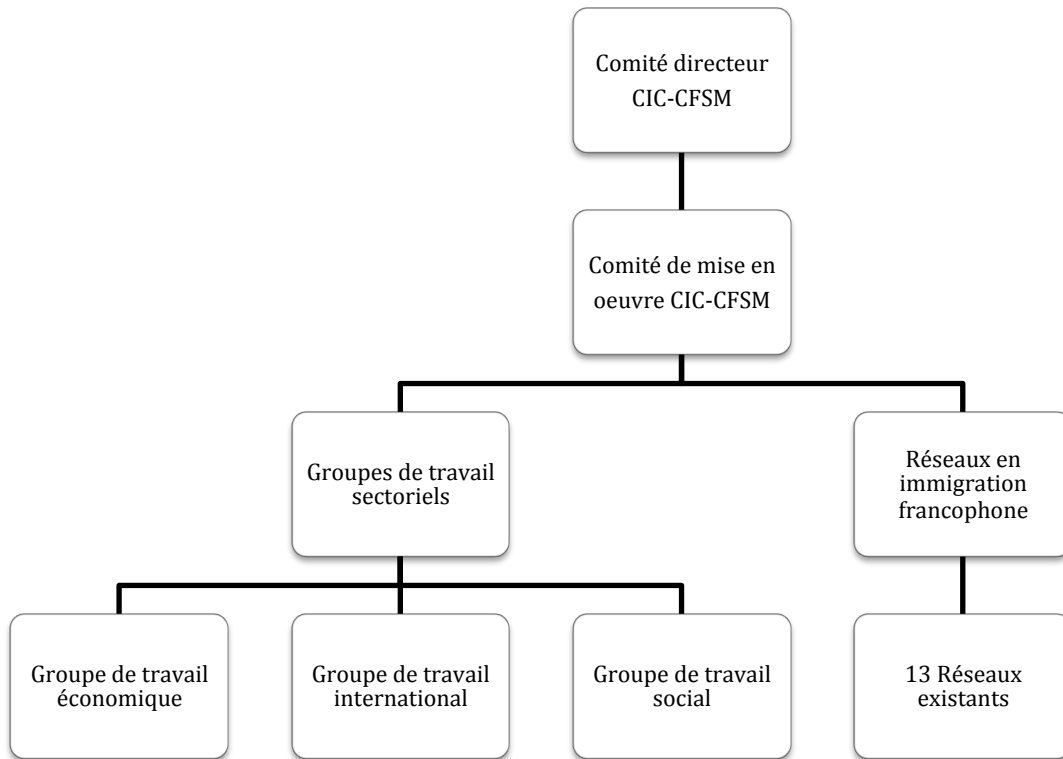
l'intégration sociale et culturelle des immigrants d'expression française au sein de la société canadienne et des communautés francophones en situation minoritaire » et 5) « [...] la régionalisation de l'immigration » (Canada 2006; Canada 2003a). Ces objectifs ont orienté les efforts du comité des organismes liés entre 2003 et 2006 (Canada 2005).

En 2006, le Comité directeur a mis de l'avant un Plan stratégique pour renforcer l'atteinte de ces objectifs. Le Plan stratégique innove en se concentrant sur des projets de plus longue durée s'échelonnant entre 2006 et 2011. Les stratégies proposées dans le cadre du Plan stratégique répondent à trois grandes orientations : 1) « une meilleure intégration des immigrants qui sont déjà installés dans les communautés », 2) « le recrutement de nouveaux immigrants » et 3) « l'intégration, la rétention et l'enracinement de ces nouveaux immigrants dans les communautés » (Canada 2006, 7). Le plan s'ancre aussi dans une conception partenariale de l'atteinte des résultats et vise à impliquer tant les organismes communautaires, les institutions publiques, les divers ordres de gouvernements que le secteur privé (Canada 2006, 7). Au-delà de ces objectifs, le Comité directeur met de l'avant des priorités annuelles issues de consultations et de concertations avec les acteurs impliqués.

Le Plan stratégique a permis le raffinement des mécanismes de coordination et l'ajout de nouvelles structures. En particulier, on crée alors un comité de mise en œuvre du Plan stratégique et on propose le développement de structures de coordination aux échelles locales et provinciales. Ces structures sont appelées, d'entrée de jeu, à varier en formes et en rôles en fonction des besoins spécifiques des communautés (Canada 2006, 15).

La figure suivante présente la structure de gouvernance générale qui émerge du Plan stratégique.

Figure A: Structure de gouvernance issue du Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire



Source : Communication avec CIC

Un des moyens de mise en œuvre du Plan stratégique était la mise en place de réseaux locaux et l'appui à ces derniers. À cet égard, le Plan proposait que deux tâches principales incombent aux réseaux : 1) « [...] la coordination de l'immigration de personnes d'expression française [...] » à l'échelle d'une ville, d'une région, d'une province ou d'un territoire » et 2) « [...] la mise en place et le maintien d'un service d'accueil et d'établissement pour les immigrants d'expression française dans la communauté » (Canada 2006, 15). C'est de ces objectifs que découle, à partir de 2006, la mise en place de Réseaux de soutien à l'immigration francophone dans l'ensemble du pays.

Tableau 2: Réseaux de soutien à l'immigration francophone en place au Canada

Province	Année de création	Nom
Alberta	2011	Réseau de développement de l'immigration francophone en Alberta
Atlantique	2010	Comité Atlantique sur l'immigration francophone
Colombie-Britannique	2004	Comité directeur de la Colombie-Britannique
Île-du-Prince-Édouard	2007	Comité de travail en immigration francophone
Manitoba	2007	Réseau de concertation et d'intégration du Manitoba
Nouveau-Brunswick	2011	Comité directeur de l'immigration francophone au Nouveau-Brunswick
Nouvelle-Écosse	2006	Comité directeur Immigration francophone Nouvelle-Écosse
Ontario centre Sud-Ouest	2007	Réseau de soutien à l'immigration francophone du centre Sud-Ouest de l'Ontario
Ontario Est	2007	Réseau de soutien à l'immigration francophone de l'Est de l'Ontario
Ontario Nord	2007	Réseau de soutien à l'immigration francophone du Nord de l'Ontario
Saskatchewan	2003	Réseau provincial en immigration
Terre-Neuve et Labrador	-	Comités de travail
Territoires du Nord-Ouest	2011	Comité directeur en immigration francophone des Territoires du Nord-Ouest
Yukon	2010	Comité directeur en immigration francophone du Yukon

Source : (Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada 2011b).

Bien que chaque réseau soit d'une densité, d'un niveau de développement et d'un type quelque peu différents, ils comptent néanmoins des structures similaires. Deux éléments sont ici à souligner. D'abord, un réseau repose sur la présence d'un comité sur l'immigration francophone. Ce comité peut exister à l'échelle provinciale/territoriale, régionale ou locale. Dans un second temps, on compte un mécanisme de coordination à l'échelle des réseaux. Le fonctionnement de

ces structures sera exploré en détail pour le cas des Réseaux de soutien à l'immigration francophone en Ontario.

Le rôle des réseaux

Les réseaux sont un des acteurs centraux de la mise en œuvre des objectifs du Plan stratégique en réponse aux besoins spécifiques de leur communauté d'attache (villes, régions ou provinces). Il est possible de délimiter trois rôles centraux pour les réseaux : 1) l'identification des besoins, 2) la planification, 3) l'engagement (Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada 2011a). Ces trois rôles sont interreliés.

Chaque réseau vise, par la concertation et la consultation des acteurs clés, à identifier les besoins et les priorités propres à leurs communautés. L'identification des besoins se fait dans le cadre de consultations formelles, d'enquêtes de terrain, de discussions en forums ainsi que lors des activités du comité mis à place par le réseau.

L'identification de ces besoins mène au développement de plans d'action pluriannuels par le comité. Ces plans d'action permettent de donner une dimension locale aux priorités mises de l'avant par les instances nationales et par le Plan stratégique.

Par des efforts de concertation, ainsi qu'en cours de réalisation de leurs objectifs, les réseaux visent à encourager l'engagement des acteurs centraux à l'échelle de leur communauté d'attache. Ces efforts doivent viser les différents représentants gouvernementaux et les institutions publiques, mais aussi des acteurs actifs dans tous les secteurs influençant l'immigration et l'intégration des nouveaux arrivants.

Les spécificités des réseaux de l'Ontario

Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario s'ancrent dans des

structures différentes de celles du reste du pays. Cette différence s'explique par l'importante diversité régionale à l'intérieur de la province, les différences quant à la distribution des immigrants francophones ainsi que par une variation dans la présence préalable et le niveau de développement d'organismes de prestation de services pour les nouveaux arrivants.

On notera d'entrée de jeu que les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario ont des mandats différents des réseaux existant dans les autres provinces et territoires. Ces mandats s'articulent en deux axes interdépendants. D'abord, un travail de concertation multisectorielle permettant l'identification des besoins et des problématiques. D'autre part, le développement de recommandations quant à la mise en œuvre du Plan stratégique au profit du sous-comité directeur et au Comité directeur.

Contrairement aux autres provinces, l'organisation des réseaux ne se fait pas sur une base provinciale ou territoriale, mais bien plus à l'échelle régionale. Ce faisant, on compte trois Réseaux de soutien à l'immigration francophone en Ontario : 1) le Réseau de soutien à l'immigration francophone de l'Est de l'Ontario, 2) le Réseau de soutien à l'immigration francophone du centre Sud-Ouest de l'Ontario et 3) le Réseau de soutien à l'immigration francophone du Nord de l'Ontario. Ces trois réseaux agissent de façon indépendante.

La situation ontarienne se distingue également par l'absence d'une coordination unique à l'échelle de la province. Bien qu'il existe un sous-comité directeur pour la région de l'Ontario, la coordination des réseaux s'effectue également à l'échelle régionale par différents organismes. Ces organismes ont été sélectionnés suivant un processus d'appel d'offres en 2006. Finalement, chaque réseau de l'Ontario compte un comité consultatif régional (Est, centre Sud-Ouest et Nord) ainsi que des comités locaux à l'échelle des villes (Est et Centre Sud-Ouest) ou des structures pour des rencontres régionales (Nord).

Le tableau suivant présente les détails sur la coordination et les villes représentées dans les trois réseaux de l'Ontario.

Tableau 3 : Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario

Réseau régional	Coordination	Villes
Réseau de soutien à l'immigration francophone de l'Est de l'Ontario	Conseil de développement économique et social d'Ottawa et de Carleton	Ottawa Cornwall Kingston
Réseau de soutien à l'immigration francophone du centre Sud-Ouest de l'Ontario	Centre de santé communautaire d'Hamilton-Niagara	Toronto Windsor Niagara Hamilton Simcoe
Réseau de soutien à l'immigration francophone du Nord de l'Ontario	Contact interculturel de Sudbury	Sudbury Thunder Bay North Bay Timmins Sault-Sainte-Marie

Considérations analytiques

Au point de vue analytique, l'étude considère les Réseaux de soutien à l'immigration francophone sous l'angle de la gouvernance collaborative. À cet égard, ils représentent une forme partenariale d'organisation visant à agir sur des problématiques complexes. Cette section présente brièvement les écrits, issus de recherches en administration publique et sur les politiques publiques, qui permettent de mieux comprendre les dynamiques et les problématiques animant ce type d'arrangement. Cela permettra de mieux situer les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario dans le cadre des tendances sociétales générales ainsi que d'identifier les défis typiques de ce mode de gouvernance particulier.

Les réseaux comme forme de gouvernance

La gouvernance, notion polysémique (Rhodes 1996), est ici comprise dans les efforts mis de l'avant pour diriger les affaires publiques et privées par des moyens moins directs et

autoritaires que ceux traditionnellement mobilisés par l'État (p. ex. la coercition) (Vigoda 2002; Peters et Pierre 1998). De façon générale, la gouvernance réfère ainsi à une tendance double : la préconisation de structures moins hiérarchiques pour orienter l'action publique et l'inclusion croissante d'acteurs non gouvernementaux dans les processus de développement et de mise en œuvre des politiques publiques.

Cette tendance est soutenue par une série de facteurs globaux qui remettent en question le rôle joué par l'État et accroît la légitimité des acteurs extra-étatiques dans les processus politiques. Au point de vue sociétal, on note l'émergence de problématiques publiques de plus en plus complexes (Lowndes et Skelcher 1998; Brinkerhoff 2002) appelant à agir à des échelles multiples et à l'aide d'instruments hétérogènes. Cela implique, corollairement, une reconnaissance croissante de l'interdépendance des divers groupes de la société et une remise en question de la possibilité d'action autonome et unilatérale des gouvernements. À cela s'ajoute, à l'échelle gouvernementale, une remise en question de la légitimité et de l'efficacité des approches verticales et hiérarchiques de mise en œuvre des politiques publiques. Finalement, à l'échelle de la société civile, ce passage est aussi le résultat d'une augmentation importante des capacités et des connaissances des acteurs extra-étatiques. Ceux-ci deviennent non seulement des sites efficaces de mise en œuvre de politiques, mais rivalisent également avec les gouvernements en termes de légitimité.

On souligne habituellement que le passage vers la gouvernance a été caractérisé par la modification des rôles de l'État ainsi que de ceux de la société. D'un côté, on assiste à l'émergence et à la substantification de réseaux d'acteurs hétérogènes — État, société civile, acteurs privés, etc. (Rhodes 1996, 660) Ces réseaux détiennent une légitimité croissante dans le cadre du processus de politique. De l'autre côté, le rôle de l'État se transforme vers une

augmentation des actions visant à influencer et à diriger les politiques plutôt qu'à contrôler l'ensemble du processus (Peters et Pierre 1998, 225-7).

La gouvernance collaborative

L'augmentation des interactions entre ces acteurs crée un impératif de collaboration (Rhodes 1996, 660) et c'est dans ce cadre que plusieurs contributions analytiques se concentrent maintenant sur les institutions et autres éléments soutenant la mise en place de relations productives entre les acteurs actifs dans la gouvernance.

Ce courant définit de façon plus précise la gouvernance collaborative comme étant « un arrangement au sein duquel une ou plusieurs agences publiques impliquent directement des intervenants non étatiques dans des processus de décision collective formelle, délibérative et orientée vers le consensus dans le but de développer et de mettre en œuvre des politiques publiques ou de gérer des programmes ou des biens publics » (Ansell et Gash 2008, 544).

La présente étude considère que les Réseaux de soutien à l'immigration francophone correspondent globalement à ce type d'arrangement et répond aux critères distinctifs des arrangements de gouvernance collaborative développée par Ansell et Gash : 1) la mise en place de l'arrangement par le gouvernement, 2) l'inclusion d'acteurs extra-gouvernementaux, 3) la participation de ces acteurs aux processus décisionnels au-delà de la consultation, 4) l'existence d'une organisation formelle et les rencontres collectives, 5) l'objectif de prise de décision par consensus et 6) un accent mis sur la production ou la gestion de politiques publiques (Ansell et Gash 2008, 544-5). Au-delà de ces critères, la littérature reconnaît que ce mode de gouvernance peut prendre plusieurs formes — réseaux, partenariats, contrats souples, etc. — et tend à exhiber un dynamisme institutionnel important (Huxham 2003).

Les apports sur la gouvernance collaborative sont utiles à l'étude des réseaux à deux niveaux. Dans un premier temps, ils permettent de poser les jalons en matière de mesure des résultats. En effet, ils mettent de l'avant des indications générales sur les résultats moins tangibles pouvant émerger de l'expérience des participants aux réseaux, tels que l'augmentation de la confiance ou encore la diminution des conflits. Ces résultats doivent impérativement être pris en compte, en plus de ceux explicitement identifiés par les acteurs, dans la mesure où la mise en place des réseaux représente un exercice plus global de développement et de renforcement des capacités à l'échelle des communautés touchées. Dans un second temps, ils mettent en lumière les dynamiques qui façonnent le fonctionnement de ces types d'arrangements. À l'aide de ces apports, il sera ainsi possible d'identifier les forces qui influencent le fonctionnement actuel des réseaux et de les analyser à des fins de recommandations.

Les résultats dans un cadre de gouvernance collaborative

Les écrits sur les arrangements de gouvernance collaborative se sont généralement concentrés sur l'étude des processus de collaboration plutôt que sur les résultats de politiques dérivés de la collaboration (Ansell et Gash 2008, 459). De façon générale, on note que les impacts des arrangements de gouvernance collaborative sont difficiles à opérationnaliser (Emerson, Nabatchi et Balogh 2012; Koontz et Thomas 2006). Néanmoins, ces dernières années, on a vu émerger une conceptualisation dualiste des résultats de la gouvernance collaborative. L'étude s'inscrit dans cette lignée en proposant que les résultats d'un arrangement de gouvernance collaborative puissent être divisés en deux catégories : 1) les impacts, soit les résultats tangibles et espérés de la collaboration et 2) les adaptations, soit avant tout les transformations du contexte de gouvernance et de participants découlant du processus même de collaboration (Emerson, Nabatchi et Balogh 2012, 6-7).

Les impacts des réseaux découlent des priorités établies dans le cadre des activités du comité directeur et de la planification de chaque comité. En plus des impacts, des résultats moins tangibles sont aussi produits par l'existence même d'un processus de gouvernance collaborative. L'étude vise également à révéler ces résultats, par l'exploration des dynamiques de collaboration à l'échelle locale. Suivant la littérature recensée en préparation des recherches terrain, il est possible de s'attendre à quatre types de résultats émergeant d'un processus de gouvernance collaborative :

1. L'augmentation de la confiance entre les participants (ou, en cas de problèmes, la diminution de cette dernière) (Huxham 2003)
 - a. L'augmentation des contacts entre des entités autrement indépendantes favorise la création de fortes relations interpersonnelles et entre les organisations. De plus, la réalisation de projets en groupe permet d'augmenter la confiance des participants les uns envers les autres. À plus long terme, l'augmentation de la confiance facilite la mise en place d'autres arrangements collaboratifs (Huxham 2003; Ansell et Gash 2008).
2. L'augmentation de l'engagement envers le processus
 - a. L'engagement substantif des participants envers le processus est présenté comme crucial à la mise en place d'arrangements de gouvernance collaborative fonctionnels. De prime abord, l'engagement envers le processus est lié aux raisons qui motivent les participants à s'inscrire dans le processus. Toutefois, au fur et à mesure que la collaboration s'intensifie, on note habituellement une modification des motivations chez les participants. Ces derniers passent de participants à partenaires et tendent à développer une nouvelle perspective sur le processus, permettant de dépasser l'unique préoccupation sur les besoins individuels vers ceux du collectif issu de la collaboration. La montée de l'engagement qui en découle permet aux participants de demeurer impliqués, même face aux échecs et aux conflits, ou encore, lors de situations où les résultats directs de la collaboration n'ont pas d'incidences positives directes sur leurs organismes ou institutions.
3. L'émergence d'une conception partagée et consensuelle de l'objet de la participation
 - a. Il est généralement reconnu que toute collaboration s'entame avec une dose importante d'ambiguïté sur les buts et modalités de la collaboration. C'est d'ailleurs, nous le verrons plus bas, une dynamique formative des formes que prendra la collaboration. Néanmoins, on s'entend pour reconnaître qu'un des résultats centraux qui peut être attendu de pratiques de gouvernance collaborative est la dissipation de cette ambiguïté au profit d'un consensus sur les raisons qui sous-tendent la mise en place d'un arrangement particulier, sur son mode de fonctionnement ainsi que sur les moyens à privilégier pour atteindre les objectifs centraux. La mise en place de ce consensus diminuera les conflits au sein de l'arrangement collaboratif et favorisera les

collaborations futures (Emerson, Nabatchi et Balogh 2012, 18-9; Ansell et Gash 2008). De plus, elle favorisera le développement de la légitimité interne (Emerson, Nabatchi et Balogh 2012, 13).

4. Augmentation de la capacité pour l'action commune

- a. En lien avec les trois autres résultats, les expériences de gouvernance collaborative tendent à favoriser le développement de capacités pour l'action collective des participants actifs (Emerson, Nabatchi et Balogh 2012). De par la pratique, les participants en viennent à identifier : les types d'arrangements institutionnels à favoriser, les forces et les faiblesses de leurs propres organisations dans le cadre d'un processus collaboratif ainsi que les partenaires potentiels dans leur milieu. Plus largement, on dénote habituellement l'établissement d'attentes plus claires quant aux résultats de potentiels processus collaboratifs (Emerson, Nabatchi et Balogh 2012, 14).

Ces quatre éléments serviront de canevas général pour la présentation des résultats relatifs à l'adaptation dans le cadre de l'établissement et du fonctionnement des Réseaux de soutien à l'immigration de l'Ontario.

Les dynamiques façonnant la gouvernance collaborative

Tout arrangement de gouvernance collaborative s'instaure dans un contexte particulier et est traversé de dynamiques humaines et politiques. Les recherches en administration publique et sur le développement communautaire mettent en lumière une série d'éléments qui ont une influence sur le processus et les résultats d'efforts de gouvernance collaborative. Plusieurs recherches se concentrent sur le rôle d'individus particulièrement porteurs de leadership (p.ex. Huxham 2003) ou sur les dynamiques propres à un domaine de politique particulier. (Leach, Pelkey et Sabatier 2002) En raison de la méthode de collecte de données, et afin de mettre de l'avant des recommandations plus larges, la recherche s'éloignera des préoccupations à l'échelle individuelle. Les éléments reliés aux problématiques propres au domaine de politique, abordés dans la section précédente, seront aussi soulevés lors de la présentation des résultats. Cette section mettra en lumière quatre dynamiques particulièrement influentes sur les processus de

gouvernance collaborative : 1) la gestion de l'ambiguïté, 2) le design institutionnel, 3) l'impact des conditions préalables et 4) l'effet du temps.

La gestion de l'ambiguïté. Bien qu'il soit généralement reconnu que des objectifs communs équivoques soient à la base de l'établissement de bonnes relations de collaboration, il demeure souvent difficile d'atteindre un consensus en premier lieu. Plutôt que de travailler à établir des objectifs clairs en amont, plusieurs arrangements de gouvernance collaborative s'entament avec une dose importante d'ambiguïté. Cela permet, d'entrée de jeu, de concilier les agendas et objectifs divers de partenaires hétérogènes (Huxham 2003, 404-5).

Idéalement, l'ambiguïté tend à se dissiper en cours d'exercice collaboratif. Toutefois, en raison de facteurs tels que les disparités de pouvoirs, de ressources et de capacités entre les participants ou encore de par des problèmes de communication, l'ambiguïté peut demeurer importante ou encore augmenter pour les participants.

Le maintien ou l'augmentation de l'ambiguïté à propos du processus de gouvernance collaboratif aura des effets importants sur son fonctionnement. D'un côté, les participants peuvent détenir une mauvaise compréhension de l'architecture institutionnelle soutenant la collaboration (division des rôles et des responsabilités, structure de reddition des comptes, etc.) qui entrave leurs efforts de participation. De l'autre, l'ambiguïté quant aux objectifs mêmes de la collaboration peut créer des attentes trop importantes ou encore mal adaptées aux buts de l'arrangement collaboratif. Ceci a pour effet de renforcer des disparités de pouvoir entre les participants au processus, en particulier dans le cadre de collaboration comptant une dimension hiérarchique (p. ex. un organisme détenant un pouvoir subventionnaire). Plus largement, l'ambiguïté à propos des structures et des objectifs génère beaucoup de frustration pour les participants et augmente le risque de désengagement à moyen et à long terme.

Design institutionnel. Les institutions mises en place pour supporter le processus de gouvernance collaborative influencent aussi fortement le comportement des participants et les résultats potentiels. À cet égard, on note cinq éléments particulièrement importants.

Premièrement, la complexité des structures renforce l'ambiguïté et peut, de façon détournée, limiter le potentiel de participation (Huxham 2003). Deuxièmement, on souligne le fait que le degré d'inclusivité des institutions peut être à la source d'une série de remises en question de l'existence de l'arrangement collaboratif. D'un côté, des institutions peu inclusives ouvrent la porte à des conflits à propos de la légitimité de l'arrangement et à sa capacité de représentation des réalités sur lesquelles il vise à agir. La conséquence directe de ceci est souvent l'émergence d'arrangements alternatifs qui visent à faire compétition à l'arrangement original (Ansell et Gash 2008). De l'autre, une inclusivité trop importante implique souvent une complexification de la prise de décision, une augmentation des inégalités entre participants et une plus grande difficulté à s'entendre sur des objectifs et modes d'action communs. La complexité et l'inclusivité des structures interagissent ainsi fortement.

Troisièmement, l'existence de participants au statut particuliers — par exemple des gestionnaires payés ou des personnes détenant un accès institutionnel privilégié — aura une incidence importante sur le fonctionnement d'un régime de gouvernance collaborative. D'un côté, l'existence de tels rôles permet souvent d'assurer une forte coordination entre les participants et d'augmenter l'efficacité. Toutefois, il est aussi possible que ces positions renforcent les disparités de pouvoirs entre les participants, surtout dans les cas où plusieurs types d'organisations participent aux arrangements de gouvernance.

Quatrièmement, le type de règles de prise de décision utilisé aura des effets multiples (Ansell et Gash 2008). Ceci influencera non seulement la capacité d'atteinte de consensus, mais aussi la capacité d'adaptation des arrangements institutionnels. Le type de règle de prise de

décision influencera également la légitimité des décisions ainsi la motivation des participants à s'impliquer de façon substantielle.

Cinquièmement, dans le cas d'arrangements de nature hiérarchique, l'existence de moyens d'assurer une rétroaction bidirectionnelle est cruciale. La teneur de la communication entre les instances aura des conséquences durables sur le développement de la confiance entre les participants. La transmission efficace de l'information du haut vers le bas et du bas vers le haut permettra de diffuser l'ambiguïté chez les participants. Finalement, la reddition de comptes quant à l'inclusion des préoccupations des participants permet de favoriser la participation.

Impact des conditions préalables. Les arrangements de gouvernance collaborative peuvent également être affectés par des dynamiques mises en place préalablement. On souligne à cet égard l'existence de relations conflictuelles entre certains participants, qui peuvent se reproduire dans le cadre des nouvelles activités. À l'inverse, les expériences de collaboration passées servent habituellement de terreau facilitant le travail. Les différences en termes de ressource, de savoir et de pouvoir peuvent également façonner le processus collaboratif. En l'absence d'efforts à l'échelle des institutions pour pallier les inégalités — soit par leur reconnaissance ou par la mise en place de mécanisme d'égalisation — les participants plus puissants sont à même de manipuler le processus et les participants plus faibles peuvent se désengager du processus (Ansell et Gash 2008). Finalement, les motivations originales de participants pour joindre le processus collaboratif peuvent, à mesure qu'elles évoluent ou que les objectifs du processus se modifient, pousser à l'augmentation ou la diminution de la participation.

Le temps. La dimension temporelle affecte également le fonctionnement et les résultats attendus des processus de gouvernance collaborative (Lowndes et Skelcher 1998). Trois éléments sont à souligner à ce propos. D'abord, le fait qu'il existe une période d'apprentissage importante en amont de l'établissement d'un processus de gouvernance collaborative. Cet apprentissage requiert

d'importantes ressources de la part des participants. Dans un second temps, le fait que les demandes créées par la participation à un processus de gouvernance collaborative peuvent venir à s'intensifier avec le temps. Cet aspect est modulé par la présence ou l'absence de résultats intermédiaires. Finalement, le fait que les participants développent des capacités au fur et à mesure de leur participation au processus. Cela implique un potentiel pour la modification de leurs intérêts initiaux à s'impliquer (par exemple, le développement de capacités peut diminuer l'avantage comparatif issu de la collaboration) ou peut modifier leurs attentes quant aux résultats issus du processus collaboratif.

Ce retour sur les apports des études sur la gouvernance collaborative permet de développer un cadre d'évaluation de l'expérience des trois Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario depuis 2006. En plus de décrire les activités effectuées par les réseaux, ce cadre d'évaluation permet de rendre compte des résultats moins directs des réseaux et sert de grille pour identifier les points de tension en matière de pratiques de gouvernance.

Considérations méthodologiques

Choix des cas

En raison de ressources financières et temporelles limitées, l'étude et les recommandations présentées dans ce rapport se basent sur des données collectées de façon exhaustive dans cinq localités. En ce sens, il convient de souligner d'entrée de jeu qu'une portion des problématiques locales auxquelles peuvent faire face les réseaux ne seront pas mises en lumière par l'étude. Néanmoins, la sélection des cas s'est effectuée de façon à représenter de façon juste la diversité des contextes dans lesquels les réseaux sont actifs.

Nombre de cas étudiés

L'étude vise à dresser un portrait des activités des Réseaux de soutien à l'immigration

francophone de l'Ontario. Pour ce faire, des études de cas ont été effectuées dans les trois divisions régionales des réseaux. Au total, cinq études de cas furent effectuées au cours de l'hiver et du printemps de 2012.

Villes sélectionnées

Pour les réseaux de l'Est et du Centre Sud-Ouest, deux villes ont été sélectionnées afin de permettre à la fois une bonne représentation des problématiques locales et de favoriser la comparabilité interrégionale. Dans le réseau de l'Est, les villes sélectionnées furent Ottawa et Cornwall alors que dans le réseau du centre Sud-Ouest, Hamilton et Welland furent choisies. Pour le réseau du Nord de l'Ontario, la recherche s'est concentrée sur les activités des réseaux de Sudbury pour des raisons pratiques et conjoncturelles. En plus d'une visite à Sudbury, des entretiens semi-dirigés ont également été effectués afin d'amasser de l'information supplémentaire sur le fonctionnement des réseaux dans le Nord.

Les villes ont été sélectionnées suivant les différences marquées au niveau de la taille de l'agglomération, de la taille de la population francophone ainsi que du nombre de résidents permanents ayant une connaissance du français ou du français et de l'anglais.

En matière de taille d'agglomération, l'étude a visé à représenter des villes de tailles diverses et des villes aux niveaux de densité urbaine différents. Le tableau suivant montre que le choix des cas inclut des agglomérations de petite, moyenne et grande taille. De plus, deux des cas choisis sont situés dans des zones de relative haute densité urbaine (Cornwall et Hamilton), de moyenne densité urbaine (Ottawa et Niagara) et de faible densité urbaine (Grand Sudbury).

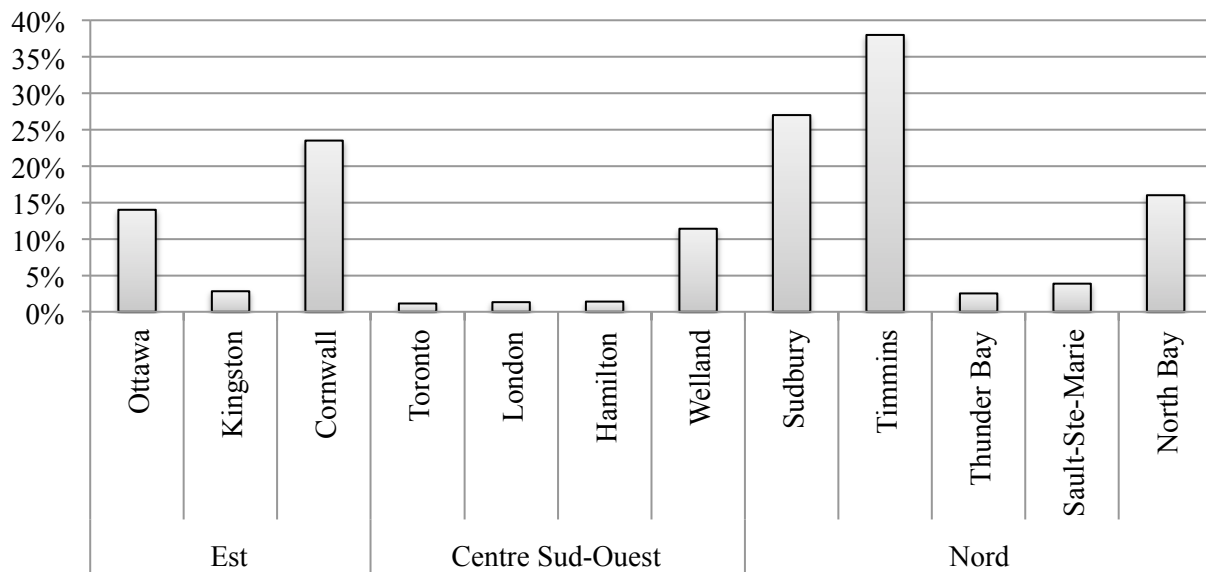
Tableau 4 : Population et densité de la population des villes incluses dans les trois Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario

Réseaux et villes		Population en 2011	Densité de la population au kilomètre carré
Est	Ottawa (DR)	883 391	316,6
	Kingston (RMR)	159 561	82,3
	Cornwall (AR)	58 957	509,3
Centre Sud-Ouest	Toronto (RMR)	5 583 064	945,4
	London (RMR)	474 786	178,1
	Hamilton	721 053	525,6
	Niagara (RM)	431 346	232,6
Nord	Grand Sudbury (RMR)	160 770	47,1
	Timmins (AR)	43 165	14,5
	Thunder Bay (RMR)	121 596	47,6
	Sault-Ste-Marie (AR)	79 800	99,1
	North Bay (AR)	64 043	81,2

Source : Statistique Canada, recensement de la population de 2011.

Les villes choisies varient également en fonction de la taille de la population francophone. Ici encore, les cinq villes visitées se distinguent en trois groupes. Dans un premier temps, les villes comptant environ 25 % de la population dont la langue maternelle est le français (Cornwall et Sudbury). Dans un second temps, les villes dont cette population représente entre 10 et 15 % de la population (Ottawa et Welland) et une ville dont ce pourcentage est de moins de 5 % (Hamilton). Cette diversité apparaît représentative des expériences des autres villes participant aux réseaux de l'Ontario, comme en témoigne le graphique suivant.

Figure B: Pourcentage de la population dont la langue maternelle est le français au sein des villes incluses dans les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario



Source : Statistique Canada, données du recensement de 2011.

En matière du nombre de résidents permanents ayant une connaissance du français ou du français et de l'anglais, l'étude s'est concentrée sur les différences en termes de densité de la population. Pour cet aspect, la situation varie entre les réseaux ainsi qu'entre les villes à l'intérieur des réseaux. Pour les réseaux de l'Est, les cas choisis diffèrent en matière du nombre absolu de résidents permanents déclarant le français comme langue officielle ou le français et l'anglais pour la période allant de 2008 à 2010, tout comme en matière de pourcentage que ces individus représentent au sein du nombre total de résidents permanents pour la même période (près de 21 % pour Ottawa et 9,75 % pour Cornwall). Au centre Sud-Ouest, ces différences sont davantage de l'ordre des nombres absolus alors que les pourcentages sont relativement comparables (oscillant entre 5 % et 6 %). Finalement, dans le Nord, le cas de Sudbury apparaît intéressant parce qu'il est relativement comparable, en termes de nombres absolus et de pourcentages, à celui de Cornwall.

Bien entendu, d'autres facteurs structurels et contextuels peuvent affecter la mise en place et les activités des réseaux. Par exemple, le nombre d'organismes à but non lucratif dans une région, l'expérience préalable de prestation de services pour les nouveaux arrivants ou encore l'importance des phénomènes de migration secondaire dans la région. Il est toutefois plus difficile, d'entrée de jeu, de prendre en compte ces facteurs qui sont relativement peu documentés à l'échelle locale.

Collecte des données

Les données utilisées pour la réalisation de cette étude proviennent de deux sources principales. Premièrement, elles sont tirées de la documentation primaire et secondaire produite par les réseaux. Deuxièmement, elles proviennent des entretiens et des groupes de discussions effectués avec les participants aux réseaux. Ce faisant, l'étude présente les perspectives des individus et des groupes actifs au sein des réseaux et ne peut pas faire de propositions quant à la perception ou à l'interaction des nouveaux arrivants avec les réseaux, le cas échéant. La méthodologie de recherche utilisée dans le cadre du projet a été soumise à l'approbation du comité d'éthique de l'Université d'Ottawa, qui a revu l'ensemble des procédures de recrutement et d'interaction avec les participants. La collecte de données s'est déroulée entre novembre 2011 et avril 2012.

Analyse documentaire

Des analyses documentaires furent conduites à partir des publications officielles des réseaux étudiés. Cette étape permettra de colliger l'information sur les activités des réseaux depuis leur création. De façon générale, la documentation produite par les réseaux est constituée de bilans annuels des activités, de documents de planification des activités annuelles, de comptes rendus des forums, de procès verbaux et des divers documents d'information préparés par les

employés (p.ex. présentations). L'analyse documentaire a aussi inclus la recension d'écrits plus théoriques sur la gouvernance, le partenariat et la collaboration interinstitutionnelle, le réseautage et d'autres modèles de coordination.

Entretiens semi-dirigés

Dans un second temps, une série d'entretiens semi-dirigés individuels avec des employés (coordonnateurs et autres), des partenaires centraux de chaque réseau ainsi qu'avec des fonctionnaires fédéraux interagissant – ou ayant interagi – de façon considérable avec les réseaux furent effectués. Au total, 15 entretiens furent effectués entre novembre 2011 et avril 2012. Les entretiens ont porté sur les activités des réseaux et sur les processus de collaboration mis en place par les réseaux. L'annexe A présente la grille d'entretien générale.

Groupes de discussion

Dans un troisième temps, l'étude se base sur cinq groupes de discussion avec les représentants des organismes qui sont partis prenants des réseaux étudiés (un groupe de discussion par municipalité) (Krueger et Casey 2009).

Tableau 5: Groupes de discussions effectués dans les trois Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario

Réseaux	Villes	Date	Nombre de participants
Est	Ottawa	31 janvier 2012	5 personnes
	Cornwall	2 février 2012	6 personnes
Centre Sud-Ouest	Welland	6 février 2012	7 personnes
	Hamilton	7 février 2012	7 personnes
Nord⁴	Sudbury	8 mars 2012	5 personnes

⁴ À titre de rappel, des entretiens supplémentaires ont été effectués avec des individus actifs dans d'autres localités du Nord. Ceux-ci sont comptabilisés dans le nombre d'entretiens semi-dirigés présentés dans la section précédente.

Cette étape a permis de recueillir les appréciations qualitatives des participants sur le fonctionnement et les principales activités des réseaux tout comme de collecter les avis sur les améliorations et changements possibles aux réseaux. En particulier, les groupes de discussion ont porté sur une évaluation par les participants des processus de collaboration créés par les réseaux et des résultats (création de relations confiance, développement des capacités, outils pratiques, conférences). L'annexe B présente le questionnaire ayant guidé l'animation des groupes de discussion dans les cinq localités visitées.

L'expérience des réseaux

Les recherches de terrain ont permis d'identifier les actions directes effectuées par les réseaux ainsi que les résultats de ce processus de gouvernance collaborative. Cette section présente d'abord les activités des réseaux en fournissant des exemples d'actions typiques effectuées au cours des cinq dernières années. Par la suite, les résultats indirects de la collaboration seront explorés suivant quatre axes : 1) l'augmentation de la confiance, 2) l'engagement, 2) l'émergence d'une conception partagée de l'objet de la participation et 3) le développement de capacités d'action. En dernier lieu, les insatisfactions et les points de tension liés à la gouvernance collaborative au sein des Réseaux de soutien à l'immigration en Ontario, tels qu'ils furent exprimés par les participants, seront recensés.

Les activités des réseaux

Cette section présente à larges traits les résultats directs des trois réseaux de l'Ontario. Il n'est pas ici question de dresser une liste exhaustive des activités de chaque réseau depuis leur création⁵. Il est plutôt question de mettre de l'avant les façons dont les réseaux ont mis en œuvre leurs mandats. Cette présentation, se fera par la mise en lumière des activités typiques effectuées

⁵ Les personnes intéressées sont priées de se référer aux rapports produits par les trois réseaux.

par les réseaux, issue de l'analyse des données produites par ces derniers ainsi que des activités soulignées dans le cadre des entretiens et des groupes de discussion.

Il est possible de dégager six types d'activités effectuées par les réseaux. Ces activités sont toutes directement liées aux priorités en matière d'immigration francophone minoritaire (promotion et recrutement, accueil et établissement, intégration économique, intégration sociale et culturelle, et régionalisation). Elles sont également liées directement aux pratiques de gouvernance collaborative que sont les réseaux. Les prochaines pages décrivent ces types d'activités et présentent des exemples illustrant le travail effectué.

1. Sensibilisation et mobilisation des acteurs locaux

Les coordonnateurs et les agents des réseaux sont très actifs pour faire valoir le dossier de l'immigration francophone auprès d'une variété de plateformes et d'acteurs. Ils sont également très actifs dans la promotion des réseaux auprès de partenaires potentiels. Ces efforts visent deux cibles centrales : 1) les employeurs et 2) les municipalités. On notera toutefois que des efforts sont effectués pour sensibiliser des institutions à l'échelle provinciale (p. ex. la Fondation Trillium) ainsi que des acteurs fédéraux moins au courant des problématiques propres à l'immigration francophone en milieu minoritaire (p. ex. l'Agence des services frontaliers du Canada).⁶ Finalement, en termes de sensibilisation générale, les trois réseaux maintiennent une présence sur l'internet par des sites hébergés par les organismes hôtes. Ces sites présentent les réseaux, leurs mandats, leurs objectifs et leurs activités.

La sensibilisation et la promotion auprès des employeurs visent à impliquer ceux-ci dans le développement de solutions qui favorisent l'emploi des nouveaux arrivants, à les impliquer dans

⁶ À plus long terme, l'objectif est ici d'en faire des partenaires et de les impliquer de façon plus substantielle dans le travail des réseaux.

les activités mises de l'avant par le réseau et leur présenter les moyens à leur disposition pour attirer de la main-d'œuvre.

- Exemples d'activités de sensibilisation et de promotion auprès des employeurs :
 - Mise en place d'un chantier sur le tourisme et l'employabilité à Kingston
 - Présentation de la foire d'emploi Destination Canada aux employeurs
 - Projet « Employabilité » dans le réseau du Nord, pour favoriser le recrutement et l'emploi des immigrants francophones
 - Rencontres informelles avec les petits commerçants, à l'échelle des villes, et les grands employeurs, à l'échelle des villes et des régions, pour discuter de l'embauche d'immigrants francophones

La sensibilisation et la promotion auprès des municipalités visent à faire connaître le réseau aux élus municipaux et aux fonctionnaires des diverses villes impliquées. Cela permet de faire valoir le rôle des réseaux quant à la régionalisation de l'immigration et au développement de capacités d'accueil.

- Exemples d'activités de promotion et de sensibilisation acteurs municipaux :
 - Promotion des réseaux auprès des élus municipaux
 - Rencontre avec des groupes de concertation économique et sociale divers
 - Participation des élus et fonctionnaires municipaux aux forums

2. Production de données probantes

Les trois réseaux ont identifié d'entrée de jeu des besoins quant à une meilleure connaissance des dynamiques régionales, des services offerts et des besoins locaux. En ce sens, ils ont tous soutenu – de près ou de loin – la production d'études et d'enquêtes permettant de mieux éclairer les dynamiques liées à l'immigration francophone et d'identifier des pratiques prometteuses. Ces études créent une base commune et indépendante d'information sur laquelle baser les plans et priorités des réseaux. Comme il sera souligné dans ce rapport, ces études servent aussi à augmenter la mobilisation au sein des réseaux.

- Exemples de données probantes produites :

- « Enquête légère sur les emplois saisonniers agricoles auprès des immigrants francophones — Hamilton, Niagara, Windsor ». Rapport d'étude : ANV Consulting Inc., 2011.
- « Analyse des besoins pour une immigration francophone : Région de Simcoe ». Rapport final : HFR Consulting and Services. 2009.
- « Étude descriptive des immigrants francophones sur le marché de travail - Hamilton, Niagara, Windsor » : ANV Consulting, 2011.
- « État des lieux de l'immigration d'expression française à Ottawa ». Rapport final. Ronald Bisson, P.Ahouansou et Charles Draper, 2009.
- Production d'état des lieux dans les régions d'Ottawa, de Stormont-Dundas-Glengarry, de Prescott et Russell, de Kingston et des Mille-Îles (2010-2012).

3. Développement des capacités

Les réseaux ont offert un soutien important en terme de développement des capacités à un nombre important d'acteurs communautaires. De façon moins formelle, les employés des réseaux ont agi comme source de soutien pour le développement de projets et pour la production de demandes de subventions d'organismes impliqués. Plusieurs participants ont indiqué avoir beaucoup bénéficié du support des coordonnateurs et des agents et avoir, dans ce cadre, appris grandement. Les efforts en matière de développement des capacités prennent deux formes plus formelles dans les activités des réseaux : 1) la tenue de formations et 2) le financement ponctuel d'activités des membres des réseaux. L'objectif général est d'assurer le développement et le maintien de services pour les nouveaux arrivants francophones dans les trois régions de l'Ontario.

Les formations organisées par le réseau visent les organismes actifs dans la prestation de services auprès des individus. Les formations visent d'abord à accroître la capacité organisationnelle des organismes qui sont actifs ou souhaitent être actifs auprès des immigrants francophones. Certaines formations ont aussi comme destinataires les nouveaux arrivants eux-mêmes. On notera également que certains réseaux ont développé des produits en français pour servir les immigrants francophones.

– Exemples de formations dispensées dans le cadre des activités des réseaux :

- Formations pour les membres de la communauté des minorités raciales et ethnoculturelles francophones (gouvernance, développement des institutions coopératives, etc.)
- Formation « Pleine participation des femmes à l'économie » dans le réseau de l'Est
- Formations aux organismes de prestation de services anglophones
- Formations professionnelles spécifiques
- Formations pour les bénévoles actifs dans les écoles

Le financement ponctuel d'activités des membres des réseaux sert d'appui à des projets émergents. Ce financement, de petite taille, est décrit par ses bénéficiaires comme une fondation permettant la mise en place des conditions nécessaires à la sophistication des initiatives et à l'attribution de financement plus substantiel par d'autres organismes subventionnaires.

– Exemple de projets supportés par les réseaux :

- Projet *La bonne Affaire* (avec le Réseau de développement économique et d'employabilité – RDÉE)
- Projet de jardins agricoles dans le Niagara (avec le Centre d'emploi et de ressources francophone - CERF Niagara et Solidarité des femmes immigrantes francophones du Niagara SOFIFRAN)
- Projet de coopérative de couture COUMO-UMOJA à Hamilton – Burlington (avec le RDÉE)
- Projet de jardin communautaire *La Samaritaine* à Brampton (avec le Regroupement des femmes immigrantes francophones - REFIF et le RDÉE)
- Projet de jardin agricole de Windsor (avec la Place du partage et le RDÉE)

4. Activités socioculturelles

Les réseaux supportent une série d'activités socioculturelles qui permettent le développement d'une ambiance de solidarité et d'ouverture dans les communautés locales. Ces activités favorisent également le développement des capacités d'accueil par la sensibilisation au racisme et en participant à la démonstration des bénéfices de la diversité sociale et culturelle.

- Exemples d'activités socioculturelles réalisées dans le cadre des activités des réseaux :
- Mobilisation des membres pour la préparation d'activités pour le mois de l'histoire des Noirs
 - Soutien au projet Franco-Bistrot à Cornwall
 - Soutien à la création d'un bistro par la coopérative Franco-présence à Ottawa
 - Soutien aux activités du théâtre l'Amalgame

- Participation à la semaine de la francophonie
- Sorties culturelles et sociales ponctuelles

5. Partenariats

La mise en place et le maintien de partenariats sont au cœur des activités des trois réseaux. Ces partenariats émergent comme des moyens de développer des plateformes pour l'action et pour l'avancement des objectifs du Plan stratégique et des priorités annuelles. Ils représentent une expression institutionnalisée de la réussite de la concertation multisectorielle et donc du mandat central des réseaux.

- Exemples de partenariats mis en œuvre dans le cadre des activités des réseaux :
 - Partenariats pour l'organisation de chantiers sur l'éducation ou les métiers ainsi que pour affiner les services aux professionnels francophones formés à l'étranger. À cet égard, les partenaires incluent par exemple : la Cité Collégiale, le campus d'Alfred et le Collège Boréal.
 - Partenariats avec des employeurs pour favoriser l'embauche d'immigrants. À cet égard, les partenaires incluent par exemple : la MBNA, la Cité Collégiale, l'ACFO London-Sarnia et le Centre Francophone de Toronto.
 - Partenariats avec des acteurs actifs dans le dossier de l'immigration francophone ou des dossiers connexes. À cet égard, les partenaires incluent, par exemple : différents partenariats locaux en immigration (PLI), Embauche Immigrants Ottawa, Nexus Santé, diverses institutions scolaires (primaires et secondaires) et OCASI.

6. Partage de l'information, concertation et planification

Les réseaux sont finalement très actifs en matière de partage de l'information ainsi qu'en ce qui a trait à la concertation et à la planification. En matière anecdotique, on notera par exemple la publication de bulletins et la mise en place de chaînes de partage de l'information entre les participants des réseaux. Ces activités permettent le maintien des relations entre les acteurs et favorisent l'action commune. Les coordonnateurs sont également actifs en tant que participants au sous-comité directeur de l'Ontario ainsi que dans le contexte d'autres instances nationales. Dans ce cadre, ils mettent de l'avant les apports développés par les participants au sein de deux instances particulièrement centrales aux efforts de concertation et de planification : 1) les comités locaux et régionaux et 2) les forums.

Les comités locaux et régionaux furent mis en place dans le cadre du processus de développement des réseaux. Les comités se rencontrent à des intervalles réguliers et regroupent des acteurs centraux dans le dossier de l'immigration francophone dans les localités concernées. Ils effectuent des veilles stratégiques quant aux questions relatives à l'immigration francophone en Ontario, offrent un soutien aux projets des organismes participants aux réseaux et permettent l'échange d'information et la coordination. Les comités sont également responsables de soutenir la planification des priorités de leurs réseaux et, à cette fin, ils constituent parfois des groupes de travail ad hoc sur des dossiers spécifiques ou sur des secteurs d'activité.

- Comités locaux et régionaux créés dans le cadre des activités des réseaux :
 - Est :
 - Comité consultatif de l'Est de l'Ontario
 - Comité local d'Ottawa
 - Comité local de Cornwall
 - Comité local de Kingston
 - Centre Sud-Ouest :
 - Comité du centre Sud-Ouest
 - Comité local de Toronto
 - Comité local de Windsor
 - Comité local de Niagara
 - Comité local de Hamilton
 - Comité local de Simcoe
 - Nord :
 - Comité consultatif pour le Nord
 - Rencontres régionales de Sudbury
 - Rencontres régionales de Thunder Bay
 - Rencontres régionales de North Bay
 - Rencontres régionales de Timmins
 - Rencontres régionales de Sault Ste-Marie

Les forums sont une des activités les plus visibles des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario. Les forums permettent à la fois le partage d'information, le développement des capacités ainsi que l'identification des éléments à mettre de l'avant, par des délibérations entre les participants. Les forums sont l'occasion de faire le point sur les activités des réseaux et de présenter les projets à venir. Ils sont une plateforme pour des présentations sur

des programmes gouvernementaux ou des thématiques d'importance. Ils permettent également la tenue de sessions de travail (p. ex. l'employabilité) et la mise en commun des expériences. Ils rendent aussi possible les rencontres entre des représentants d'agences d'établissement, des fonctionnaires de divers ordres de gouvernement, des représentants des groupes franco-ontariens et de groupes d'immigrants francophones dans un contexte convivial qui favorise la consolidation de liens. Il convient de noter que, dans le cadre des tables rondes, les participants ont fait valoir fortement leur appréciation de cette activité.

- Types de forums organisés dans le cadre des activités des réseaux :
 - Forums à l'échelle régionale
 - Forums à l'échelle provinciale
 - Forums de concertation à l'échelle locale
 - Forums de concertation sectoriels

Résultats du processus

Ayant illustré les activités typiques des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario, cette section va maintenant explorer les résultats issus du processus de gouvernance collaborative. Ces résultats sont regroupés suivant quatre catégories : 1) la confiance, 2) l'engagement, 3) le consensus et 4) la capacité.

L'augmentation de la confiance entre les participants

L'ensemble des participants rencontrés a souligné directement ou indirectement l'importante confiance qui s'est développée et qui règne maintenant entre les membres des différents réseaux à l'échelle régionale. Trois éléments sont ici à souligner.

Dans un premier temps — et ce, surtout dans les contextes où l'établissement d'un réseau a coïncidé avec la création de services d'établissement en français ou encore lorsqu'il n'y avait que peu d'espace de collaboration sur les questions liées à l'immigration francophone —, les participants considèrent que le travail au sein des réseaux a eu pour conséquence de les faire

interagir avec une série de nouveaux partenaires. Les personnes rencontrées soulignent que ces interactions ont permis de mieux connaître les acteurs actifs sur les questions d'immigration francophone dans leur région. De plus, plusieurs participants notent que cette meilleure connaissance a permis la mise en place de relations personnelles et professionnelles qui facilitent le travail quotidien des organismes qu'ils représentent ainsi que le développement de nouveaux projets.

Dans un second temps, dans l'ensemble des trois réseaux, les personnes rencontrées ont noté que le réseau en tant que structure de collaboration a permis de renforcer des liens qui existaient préalablement de façon informelle. Ces liens, déjà source de confiance, ont permis d'augmenter celle-ci. Plusieurs ont également noté que l'existence d'une structure de collaboration a permis d'assurer la stabilité au niveau des participants des réseaux. Cette stabilité a également favorisé la création de liens de confiance entre les participants dans chaque région et a pu étendre cette confiance au-delà des individus.

Finalement, dans plusieurs réseaux, la gouvernance collaborative a eu pour conséquence l'émergence de porte-parole informels quant aux questions de l'immigration francophone. Ces personnes sont vues par les autres participants comme les porteurs de la question et comme représentants des activités de leur réseau au sein d'institutions et de tables connexes. En plus des coordonnateurs qui, de par leur mandat, se voient allouer ces responsabilités de facto, ces personnes sont reconnues par les participants comme des individus dignes de confiance et en mesure de représenter leurs intérêts dans diverses instances régionales.

Les tables rondes ont ainsi permis de démontrer que le travail au sein des réseaux a eu comme résultat de faire augmenter la confiance entre les membres à l'échelle de chaque région. Cette confiance a comme effet de renforcer le développement de leur engagement envers le processus collaboratif.

L'augmentation de l'engagement envers le processus

Les tables rondes ont permis de constater que l'ensemble des participants rencontrés sont très engagés envers le processus et ont à cœur de le voir évoluer.⁷ Loin de remettre en question le processus dans son ensemble, les participants demeurent fortement attachés au modèle des réseaux tout en souhaitant y voir effectués quelques ajustements. Il ressort des discussions deux éléments centraux : 1) le fait que les réseaux, de par leur forme et leurs activités, répondent à certains des besoins liés aux défis de l'immigration en communauté francophone minoritaire et 2) le fait que les réseaux ont évolué comme des espaces cruciaux de la gouvernance de l'immigration en milieu francophone minoritaire.

Premièrement, il émerge de tous les témoignages recueillis une reconnaissance de l'importance de l'implication dans les réseaux pour assurer le développement de réponses aux défis complexes posés par l'immigration en milieu francophone minoritaire. Les participants considèrent que leur participation dans le réseau permet d'atteindre trois objectifs. D'abord, une augmentation de la concertation à l'échelle régionale, permettant non seulement la mise en commun des expériences, mais aussi la mise en place de collaborations ainsi que l'évitement des duplications d'efforts et de services. Ensuite, les participants considèrent que leur participation dans le réseau a permis de répondre aux manquements préexistants au niveau des services. Ces manquements pouvaient être à la fois l'absence de services proprement francophones dans une région, des lacunes quant aux services visant une clientèle particulière ou encore un vide à une étape de la trajectoire d'intégration des nouveaux arrivants. Finalement, les personnes rencontrées soulignent que les activités des réseaux, en premier lieu la concertation, permettent d'assurer une meilleure prise en compte des réalités locales et régionales par les instances nationales. À cet

⁷ Soulignons ici que ces résultats peuvent être marqués par un biais de sélection évident: il est possible que les personnes ayant participé aux tables rondes aient été celles qui sont particulièrement engagées envers les réseaux.

égard, les participants considèrent que le processus est crucial et signalent tous un désir de renouveler leur engagement.

Deuxièmement, les participants aux tables rondes ont également souligné, directement ou indirectement, que les réseaux ont évolué pour devenir des espaces cruciaux de la gouvernance de l'immigration en milieu francophone minoritaire. À l'échelle de chacune des régions, les participants ont témoigné de leur appropriation du processus de gouvernance collaborative. À cet égard, trois éléments qui motivaient l'engagement des participants sont ressortis des discussions. Premièrement, le rôle des réseaux comme espace de rassemblement et de mise en commun pour les acteurs communautaires. Deuxièmement, les réseaux sont conçus comme des plateformes qui jouent le rôle d'intermédiaire entre CIC et les acteurs communautaires. Ceci s'opérationnalise d'abord par le travail des coordonnateurs, mais aussi par la possibilité de parler d'une voix unie sous l'ombrelle d'un organisme régional. Troisièmement, l'ensemble des participants a souligné que la participation au réseau a permis la création d'une importante solidarité entre les acteurs communautaire à l'échelle régionale. Les participants considèrent donc que le processus de gouvernance collaborative a eu comme effet d'augmenter le partage des ressources humaines, cognitives et même financières entre les acteurs. Plus largement, la solidarité, la concertation ainsi que la confiance ont eu comme effet, dans plusieurs des cas, de limiter la compétition entre les acteurs.

L'ensemble des personnes rencontrées démontraient ainsi un engagement substantif envers le processus et cet engagement a évolué dans le temps. Le fait que le réseau ait porté des fruits, tant en matière de défis liés à l'immigration francophone en milieu minoritaire qu'en tant que structure de gouvernance collaborative à l'échelle locale, a confirmé l'importance de l'engagement pour plusieurs participants.

L'émergence d'une conception partagée et consensuelle de l'objet de la participation

Les discussions en table ronde ainsi que les entrevues ont permis de soulever qu'il demeure des couches importantes d'ambiguïté quant au réseau et à son fonctionnement pour les participants⁸. Néanmoins, l'expérience des participants au sein des réseaux a permis l'émergence de consensus sur l'objet de la participation. À cet égard, deux éléments ressortent fortement. Dans un premier temps, le fait que l'ensemble des participants souscrit fortement aux thématiques mises de l'avant par les réseaux et aux objectifs du Plan stratégique. Dans un second temps, toutefois, un consensus émerge également quant au besoin de mieux opérationnaliser ces objectifs sur le terrain.

L'ensemble des personnes ayant participé aux tables rondes souscrit formellement et informellement aux objectifs mis de l'avant dans le Plan stratégique. Plusieurs participants, en particulier dans les régions ayant moins d'expérience avec des flux migratoires importants ou avec des interventions francophones en immigration, ont explicitement rapporté que leur participation aux activités des réseaux leur avait permis de mieux saisir le rôle que peut jouer l'immigration pour la pérennité de leur communauté et donc l'importance pour la communauté d'améliorer sa capacité d'accueil. De même, les participants ont tous fait référence aux données et études produites dans le cadre des activités des réseaux comme une source d'apprentissage quant à l'immigration. Plus largement, les participants dans les trois régions s'entendent pour concevoir que l'action des réseaux doit se cristalliser autour de l'attraction des nouveaux arrivants, de leur intégration en français et de leur intégration socioéconomique ainsi qu'autour de mesures de rétention. Il est important de noter qu'aucun des participants rencontrés ne remet en question les objectifs du Plan stratégique ou ce qu'ils conçoivent comme les objets d'action de leur réseau.

⁸ Ceci sera abordé dans la prochaine section.

Les tables rondes ont aussi été les occasions de constater qu'au-delà de ce consensus sur l'objet de la participation et de la collaboration, chaque localité et chaque réseau sont traversés de débats sur l'opérationnalisation de ces objectifs. Ces débats couvrent le choix des thèmes à privilégier, les moyens à prendre à court et à long terme pour l'atteinte des objectifs ainsi que le partage des responsabilités dans les actions des réseaux et à l'échelle de la structure de gouvernance nationale. Ces débats ne remettent pas en question l'objet même de la participation et de la collaboration aux yeux des acteurs. Dans les faits, ils témoignent davantage de la vitalité du processus de collaboration puisque ces débats dépassent maintenant les espaces formels de concertations mis en place par les réseaux. Plus largement, ils démontrent l'engagement des participants envers le processus, qu'ils souhaitent voir évoluer et s'améliorer.

En ce sens, malgré le maintien de certaines ambiguïtés pour les participants, il semble clair que les réseaux ont permis l'émergence d'un consensus, basé sur le Plan stratégique, à l'échelle des acteurs actifs dans les réseaux de l'Ontario. Les participants aux réseaux souscrivent aux objectifs mis de l'avant, mais montrent également un désir de repenser certaines des façons dont ces objectifs sont mis en œuvre.

Augmentation de la capacité pour l'action commune

Les cinq tables rondes ont permis de recueillir des témoignages quant à l'augmentation de la capacité pour l'action commune. À ce propos, l'expérience de collaboration dans le cadre des réseaux de l'Ontario a créé deux genres d'effets aux yeux des participants : l'apprentissage et l'acquisition d'expériences liées à la réalisation de projets collaboratifs. Ces deux éléments ont comme conséquence de faire des trois réseaux des arrangements plus matures aux capacités de plus en plus sophistiquées.

Il ressort de plusieurs de témoignages recueillis que la participation aux activités des réseaux a été une source importante d'apprentissage pour les individus et pour les organismes

communautaires. Les participants soulignent avoir acquis non seulement de meilleures connaissances en ce qui a trait à l'immigration (lois, règlements, programmes, institutions ainsi que dynamiques soutenant les migrants et les diverses forces façonnant le processus d'intégration), mais aussi avoir bénéficié de toute une série d'apprentissages connexes. En effet, non seulement par les rencontres des comités et autres instances de chaque réseau, mais aussi grâce aux forums, aux études commanditées par les réseaux et par les formations, les participants ont été en mesure de mieux prendre connaissance des acteurs communautaires actifs sur la question, d'identifier de nouveaux moyens d'action potentiels et d'améliorer la gestion et la gouvernance. L'apprentissage est un résultat qui ressort plus clairement des régions comptant une expérience plus récente par rapport à l'immigration tout comme auprès des organismes étant seulement récemment actifs en établissement et en intégration, mais demeure aussi souligné dans les autres régions.

Plusieurs expériences de réalisations de projets collaboratifs, en plus de favoriser le développement de la confiance entre les participants, a été l'occasion pour les acteurs d'identifier les partenaires potentiels pour la réalisation d'autres projets. Les personnes rencontrées ont également souligné que les efforts collaboratifs de réalisation de projet ont aussi permis d'identifier les domaines possibles d'action future ainsi que d'acquérir des connaissances quant aux obstacles liés aux contextes locaux et aux institutions qui pourraient freiner des collaborations futures.

Il semble clair, à l'issue des tables rondes, que les participants eux-mêmes considèrent que leur expérience au sein des réseaux a permis le développement ou l'augmentation d'une capacité pour l'action commune. Pour certains participants, ceci implique que les structures et partenariats mis en place dans le cadre des activités des réseaux sont appelés à perdurer au-delà de potentiels changements dans la politique nationale. Pour d'autres, cela semble impliquer que de nouvelles

avenues doivent être explorées tant en ce qui a trait aux structures qui balisent la gouvernance des réseaux qu'à leurs mandats et activités.

Il semble ainsi évident que dans les trois réseaux, l'expérience de gouvernance collaborative a été largement positive pour les participants. Ces résultats illustrent que les réseaux sont arrivés à un certain degré de maturité et ont permis d'atteindre des résultats en matière de développement communautaire.

Points de tension dans l'expérience de gouvernance collaborative

Les tables rondes et les entretiens ont également permis d'identifier les points de tension et les insatisfactions principales des participants aux réseaux de l'Ontario. Ces éléments seront présentés en trois catégories selon la nomenclature des dynamiques qui façonnent la gouvernance collaborative présentée dans le cadre analytique : 1) la gestion de l'ambiguïté, 2) les éléments de design institutionnel et 3) l'effet du temps.

Gestion de l'ambiguïté

Malgré le développement d'un consensus sur l'objet de la participation et la présence d'importants processus d'apprentissage pour les participants, il ressort des tables rondes qu'une part importante d'ambiguïté demeure attachée au processus de gouvernance collaborative que sont les réseaux. Deux éléments ont été soulignés explicitement et implicitement par les personnes rencontrées : 1) le maintien d'une certaine confusion quant au mandat, aux rôles et aux structures des réseaux et 2) l'existence d'une part importante d'incompréhension quant au rôle de Citoyenneté et Immigration Canada par rapport aux réseaux de l'Ontario.

Tout d'abord, dans certaines régions, le mandat, le rôle exact et les structures des réseaux demeurent l'objet de questions pour les participants. Ces questions portent sur les responsabilités qui incombent au réseau ainsi qu'à son autorité sur les processus et les relations avec les

gouvernements. Plusieurs discussions ont, par exemple, porté sur la question de savoir s'il incombait au réseau d'assumer des fonctions de revendication politique. De même, les contours de l'appartenance au réseau demeurent flous pour plusieurs participants. Finalement – et cette question sera explorée dans la discussion sur les institutions —, il existe dans certains cas une confusion quant au rôle des réseaux par rapport à la prestation de services d'établissement et à l'attribution du financement.

Ensuite, le rôle de Citoyenneté et Immigration Canada par rapport aux réseaux de l'Ontario reste ambigu pour plusieurs participants. Il est possible que ceci soit dû en partie au mandat et à la structure particulière des réseaux de l'Ontario. Pour certaines des personnes rencontrées, Citoyenneté et Immigration Canada est perçu comme un organisme qui chapeaute les activités des réseaux et distribue le financement suivant les priorités établies sur le terrain. Pour d'autres, la relation entre le ministère et le réseau est beaucoup plus hiérarchique et, dans ce cadre, le réseau est perçu comme étant avant tout un exécutant. Qui plus est, les relations entre les diverses instances de gouvernance émanant du Plan stratégique et les bureaux nationaux et régionaux de Citoyenneté et Immigration Canada restent nébuleuses pour plusieurs des participants.

L'ambivalence quant au rôle, au mandat et aux structures des réseaux, ainsi que par rapport à Citoyenneté et immigration Canada, est identifiée comme une source de frustration importante par certains des participants. Ceux-ci rapportent se sentir mal informés et évoluer dans un constant questionnement par rapport à l'entreprise et ce, malgré les efforts documents au sein des trois réseaux pour expliquer les structures nationales et ontariennes soutenant la mise en œuvre du Plan stratégique. Pour d'autres, cette ambiguïté pousse à croire qu'il existe un certain niveau de duplication entre les activités des réseaux et de leurs organismes.

Design institutionnel

Les incompréhensions relatées précédemment sont renforcées par les doléances exprimées par les participants à l'égard des institutions. Quatre éléments ressortent particulièrement des propos tenus dans le cadre des tables rondes : 1) le rôle crucial joué par les coordonnateurs, 2) les questionnements quant au rôle des organismes hôtes, 3) les tensions dans les relations pratiques avec Citoyenneté et Immigration Canada et les instances de gouvernance ainsi que 4) le désir de repenser l'inclusion de certains groupes et individus au sein des réseaux.

Premièrement, dans les cinq villes visitées, les participants rencontrés ont souligné au cours des discussions le rôle crucial joué par les coordonnateurs des réseaux et leurs équipes. On souligne également la vitalité et le professionnalisme avec lesquels les personnes responsables de ces fonctions effectuent leurs tâches. Les participants considèrent que les coordonnateurs et les agents locaux sont instrumentaux pour la mise en place d'occasions d'apprentissage et de liens forts entre les participants, pour le maintien d'une bonne communication au sein des réseaux, pour la mise en commun des points de vue des participants et pour assurer une constance dans le réseau au fil du temps. À cet égard, les participants touchés par cette problématique rapportent que le roulement de personnel affecté au poste de coordonnateur représente un frein réel à l'action à l'échelle d'une région. Plusieurs autres personnes ont souligné l'impression que plus de ressources humaines devraient être affectées à la coordination pour assurer le bon fonctionnement et le fonctionnement des réseaux.

Deuxièmement, les participants aux tables rondes ont soulevé des questions quant au rôle joué par les organismes hôtes dans le cadre des activités des réseaux. Plusieurs participants ont souligné le rôle clé joué par ces organismes dans le cadre de l'élaboration des réseaux au sein de leur région. Néanmoins, au sein de plusieurs tables rondes, le rôle actuel de ces organismes, alors que les réseaux ont développé leurs capacités, est une source d'interrogations. Plusieurs

participants considèrent en effet que les réseaux ne sont pas assez indépendants des organismes hôtes et qu'il devient parfois difficile de différencier l'un et l'autre. Plusieurs ont également émis l'opinion qu'il devrait y avoir de meilleures balises quant à la relation entre l'organisme hôte et le réseau.

Deux points d'incarnations pratiques des craintes sont ressortis à plusieurs moments dans les discussions en table ronde. D'abord, les tensions liées à l'impression que les acteurs communautaires participant au réseau et l'organisme hôte compétitionnent les uns contre les autres pour l'attribution de financement. Ensuite, l'impression pour plusieurs participants que les organismes hôtes pourraient, de par leur identité et leur orientation, freiner ou favoriser la participation de certains acteurs communautaires. Il ne s'agit, il convient de le souligner, question d'exclusion formelle.

Pour beaucoup de participants, l'augmentation de la capacité des réseaux et le degré d'efficacité des individus actifs à la coordination rendent désuets le maintien du rôle des organismes hôtes. Néanmoins, on note également l'absence de consensus quant à la forme que devrait prendre la coordination en l'absence d'un organisme hôte.

Troisièmement, les participants ont identifié plusieurs sources de tension par rapport à la relation de leur réseau avec Citoyenneté et Immigration Canada. À cet égard, les participants se sont fait entendre par rapport aux instances de gouvernance ressortant du Plan stratégique et par rapport aux relations pratiques avec Citoyenneté et Immigration Canada.

Tout d'abord, on dénote une forte impression, chez beaucoup de participants, que l'information produite pour le compte des instances régionales et nationales n'affecte pas les choix au niveau des priorités et des programmes.

D'autre part, plusieurs participants ont souligné vivre de la frustration dans le cadre de leurs relations avec les instances régionales de Citoyenneté et Immigration Canada. Plusieurs de

ces doléances dépassent les activités des réseaux, mais il importe de souligner qu'aux yeux de plusieurs des participants, les réseaux devraient idéalement permettre de gérer plus positivement ces questions. Les participants ont souligné avoir des difficultés à communiquer avec le ministère et se sentir traités avec un certain degré de suspicion dans le cadre de ces interactions. Plus largement, ils se disent frustrés de sentir un manque de compréhension des problématiques propres aux régions où ils travaillent ainsi que des défis propres aux dossiers de l'immigration francophone. Cela renforce leurs insatisfactions quant à l'influence de l'information transmise aux instances telles que le sous-comité directeur.

Quatrièmement, plusieurs participants aux tables rondes ont mis de l'avant un désir de revoir la structure d'effectif de leur réseau. Tout en reconnaissant qu'elles sont parfois consultées et présentes dans des instances de leur réseau particulier, les personnes rencontrées souhaiteraient mieux intégrer deux groupes d'acteurs. Premièrement, les groupes ethnoculturels et les représentants des nouveaux arrivants. Deuxièmement, les employeurs importants au sein de leurs régions respectives. Dans les deux cas, les participants reconnaissent que cette intégration au sein des réseaux représente un défi en termes de logistique, de légitimité et de mobilisation. Il n'est pas ressorti de consensus quant aux modes d'intégration qui devraient être préconisés, mais cette question figure très haut dans les préoccupations des participants.

Défis liés au temps

Les participants aux tables rondes ont également eu l'occasion de s'exprimer sur leur expérience au sein de leur réseau dans une perspective longitudinale. Dans ce cadre, tous s'entendent pour noter que le travail effectué depuis 2006 a permis de développer d'importantes capacités au niveau des acteurs et au sein de l'arrangement de gouvernance collaborative. Néanmoins, il ressort également de ces discussions deux inquiétudes quant à l'effet du temps : 1)

la frustration quant à l'atteinte de résultats et 2) la difficulté à maintenir une mobilisation constante au sein des réseaux.

Premièrement, au cours des discussions, plusieurs participants ont noté que l'implication au sein des réseaux requiert un certain investissement en temps et en ressources humaines. Ceci se fait particulièrement sentir chez les plus petits acteurs et ceux ayant moins d'expérience dans les domaines liés à l'immigration. Pour plusieurs des participants rencontrés, après plusieurs années d'activité au sein des réseaux, il ressort ainsi une certaine frustration quant au déséquilibre perçu entre l'investissement et les résultats obtenus. Les participants soulignent que dans plusieurs dossiers, les résultats concrets tardent à se réaliser. Ils attribuent à cette perception d'absence de résultats la source d'une baisse de la motivation de certains des participants.

Deuxièmement, plusieurs participants ont souligné les défis liés aux creux cycliques dans la mobilisation au sein des réseaux. Les personnes rencontrées ont souligné que certains événements tendaient à faire augmenter la mobilisation au sein de leur réseau – par exemple la tenue de forums ou la publication d'une étude commandée par le réseau –, mais que hors de ces périodes, il était parfois difficile d'assurer une participation substantielle de certains acteurs. Du même souffle, les participants lient ces difficultés aux frustrations de certains quant aux résultats concrets. D'autres proposent également que, dans la mesure où ils considèrent que le réseau a une valeur intrinsèque en tant qu'espace de mobilisation pour les communautés francophones, les limites de la structure à cet égard favorisent un certain désengagement tacite.

—

Les réseaux s'attaquent à des problématiques complexes qui requièrent une action concertée et sensible aux besoins contextuels. L'analyse permet de conclure que les réseaux sont très actifs et produisent tant des résultats concrets que des résultats moins directs en terme de développement communautaire (confiance, apprentissage, augmentation des capacités). Plus

largement, la prise en compte de la voix des participants permet de signaler le fort support communautaire dont bénéficient les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario. Bien que les participants aient souligné une série de points de tension quant aux pratiques de gouvernance actuelle, ceux-ci ne viennent pas remettre en question la pertinence des réseaux. Cela indique beaucoup plus la maturation graduelle des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario, qui sont peut-être prêts à entrer dans une nouvelle phase de leur existence.

Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone et les Partenariats locaux d'immigration

Cette section de l'étude se concentre sur l'analyse comparée des réseaux et d'une autre forme émergente d'arrangements de gouvernance collaborative en Ontario : les Partenariats locaux d'immigration (PLI). Les réseaux et les PLI, de par leur accent sur l'immigration à une échelle locale, partagent une série d'objectifs qui s'alignent. Toutefois, ils s'ancrent aussi dans des mandats différents et ont des caractéristiques qui, sans être contradictoires, peuvent entrer en conflit. De même, ils divergent en matière de gouvernance et quant à la façon dont ils travaillent en pratique.

L'existence de deux modèles de gouvernance locale des questions de l'immigration en Ontario représente à la fois des possibilités de collaboration et des défis importants. Les relations et la collaboration entre les réseaux et les PLI furent des sujets abordés fréquemment lors de nos entretiens et des tables rondes. Il existe, à l'heure actuelle, des germes de collaboration et de partenariats entre les réseaux et les PLI. En reconnaissance du potentiel pour l'action commune dans certains dossiers et pour le partage de connaissances et d'expériences, il convient d'explorer les façons d'aller de l'avant en la matière. Pour ce faire, il sera d'abord question de décrire les

deux modèles en se concentrant sur les similarités et différences en termes de mandats, de structures et d'activités pour dégager les différences et les similitudes. Dans un second temps, les prochaines pages décriront les différents types de liens ayant déjà été créés entre les réseaux et les PLI. Finalement, des recommandations en matière de collaboration et de partenariats seront mises de l'avant.

Les partenariats locaux d'immigration

Avant de commencer à décrire les structures des deux modèles, il est important de situer la création des Partenariats locaux d'immigration (PLI). Les PLI ont été créés à la suite de la signature, en 2005, de l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration (ACOI). L'ACOI, en incluant explicitement les municipalités comme partenaires en immigration (Stasiulis, Hugues et Avery 2011), a ouvert la porte à la possibilité d'un programme pouvant impliquer directement le gouvernement fédéral avec les municipalités. Grâce à une collaboration entre le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration de l'Ontario, l'Association des municipalités de l'Ontario et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) le programme a été conceptualisé en 2006. En 2007, Citoyenneté et Immigration Canada a lancé un appel de propositions et, en 2012, on compte désormais près de 40 PLI d'un bout à l'autre de l'Ontario.

Le mandat général des PLI est de mettre en place un cadre collaboratif pour le développement et la mise en œuvre de solutions locales et régionales pour l'intégration des nouveaux arrivants en Ontario (Bradford et Andrew 2010). Ce mandat se traduit en quatre objectifs spécifiques liés à des résultats : 1) l'amélioration de l'accès et de la coordination des services, 2) l'amélioration de l'accès au marché de l'emploi, 3) le renforcement de la sensibilisation et des capacités locales et régionales pour l'intégration ainsi que 4) l'établissement et le renforcement de partenariats pour la planification et la coordination de services.

En pratique, le financement mis de l'avant par CIC a soutenu deux types d'activités. Premièrement, la création d'un conseil partenarial comptant une représentation du gouvernement municipal, du secteur d'établissement et des organismes communautaires de chaque ville (ou quartier dans le cas de Toronto). Ces conseils visent également une représentation substantielle d'acteurs et incluent ainsi le secteur privé, de l'éducation, de la santé, les associations immigrantes ainsi que les bibliothèques. Deuxièmement, CIC a financé les processus de planification à l'échelle de ces conseils en vue de la production de plans d'action. Ces plans permettaient d'identifier les services en place et les besoins locaux en matière d'intégration des nouveaux arrivants pour ensuite formuler des recommandations pour l'action à l'échelle du partenariat. En général, les PLI ont été financés pour une année de planification et ont ensuite reçu du financement sur une base annuelle pour la mise en œuvre de leur plan d'action.

En 2011, CIC a publié le manuel *Partenariats locaux en matière d'immigration* qui explique les procédures à suivre pour la création d'un partenariat local d'immigration (Canada. Citoyenneté et Immigration Canada 2011). Ce manuel représente une formalisation de la vision de CIC en ce qui touche aux PLI. On peut y lire, entre autres, que « Les PLI représentent une nouvelle forme de gouvernance à niveaux multiples réunissant des partenaires municipaux, provinciaux et fédéraux. La vision à long terme des PLI consiste à soutenir la mise en place de partenariats multisectoriels à l'échelle des collectivités afin de : - intégrer les besoins des nouveaux arrivants au processus de planification communautaire; - déterminer les priorités stratégiques propres à la collectivité; - mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action en matière d'établissement dans le but d'améliorer les résultats pour les nouveaux arrivants» (Canada. Citoyenneté et Immigration Canada 2011, 6).

Comparaison des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario et des Partenariats locaux d'immigration

La comparaison des deux modèles s'effectuera sur trois angles : 1) les mandats, 2) les structures et 3) les activités. Il sera ainsi possible de dégager plus clairement les complémentarités et tensions entre les deux modèles.

Les mandats

Les réseaux et les PLI, malgré des affinités en ce qui a trait à la concertation à l'échelle régionale et locale en matière d'immigration et d'intégration, ont des mandats qui diffèrent, surtout au point de vue de leur opérationnalisation.

Tableau 6: Comparaison des mandats des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario et des Partenariats locaux d'immigration

Réseaux	PLI
1) La concertation multisectorielle (institutionnelle, communautaire, privée) dans les domaines touchant l'immigration francophone.	1) Création d'un conseil avec représentation multisectorielle à l'échelle des localités (centrée sur la ville, accompagnée des acteurs publics et privés).
2) La formulation de recommandations au sous-comité directeur CIC de la région de l'Ontario et au Comité directeur sur la mise en œuvre des objectifs du Plan stratégique.	2) Production d'un plan d'action basé sur la concertation multisectorielle et menant à la mise en œuvre du plan basé sur la concertation multisectorielle.

On note, en ce sens, des différences suivantes en matière de mandats :

- Suivant leur mandat, les activités de concertation des réseaux de l'Ontario visent en partie à faire des recommandations à des instances régionales et nationales en vue de la réalisation des objectifs du Plan stratégique. Les PLI, de leur côté, s'ancrent dans une structure de rétroaction plus complexe et moins directe.
- Le Plan stratégique agit comme un cadre général pour guider l'action des réseaux. Les PLI ne comptent pas de document équivalent pour structurer la concertation et l'action.
- Le mandat des PLI indique plus formellement un rôle pour les municipalités dans le conseil. Celles-ci ont même, dans la plupart des cas à l'extérieur de Toronto, été des initiatrices du projet. Les réseaux, quant à eux, ont des relations avec les instances municipales qui sont plus informelles et varient beaucoup de région en région.
- Finalement, l'intervention des réseaux tend à être à la fois régionale et locale alors que celle des PLI se concentre sur les municipalités.

Les structures

On note également des similarités et différences en matière de structures. Il convient de signaler tout particulièrement les éléments suivants :

- Tant les réseaux que les PLI interagissent avec un organisme hôte. Les modalités de ces relations varient toutefois. On note par contre que, dans les deux structures, les participants émettent des craintes et questionnements quant au travail et à la position des organismes hôtes.
- Les conseils créés dans le cadre des réseaux et des PLI diffèrent grandement en matière d'effectifs. Les conseils locaux des réseaux tendent à avoir moins de membres que les conseils des PLI. De plus, les conseils des PLI impliquent un éventail plus large des secteurs privés et publics, en plus des secteurs de l'établissement.
- Dans les deux cas, il existe une dose importante d'ambiguïté pour les participants quant à la structure et aux membres.
- La structure des PLI est plus formelle en ce qui concerne le conseil. Toutefois, les autres structures varient grandement et démontrent plus de variation que les réseaux
- Les mécanismes de coordination et de partage entre les PLI sont émergents. Au moment d'écrire ces lignes, un comité provincial des PLI est en cours de formation.

Les activités

Les activités des réseaux sont orientées par les priorités du Plan stratégique. Jusqu'à maintenant, en Ontario, plus d'activités ont touché aux domaines de l'intégration et du développement de la capacité et moins se sont concentrées sur les domaines de recrutement et sur la priorité d'accroître le nombre des immigrants francophones. Les activités des PLI se sont beaucoup centrées sur l'obligation d'établir un conseil et de produire un plan. Il y a eu des variantes dans le processus de planification, mais on note qu'il y a eu des activités relativement répandues au cœur des PLI – les inventaires des services existants, les consultations auprès des immigrants, les réunions des groupes sectoriels, les réunions publiques. Dans la phase de mise en oeuvre, les activités varieront plus, avec plus ou moins d'événements publics et plus ou moins de réunions ciblées autour de projets spécifiques.

On note ainsi les similarités et différences suivantes :

- La variété des activités des réseaux dès leurs débuts contraste avec les activités centrées sur la production des plans d'action par les PLI. Toutefois, alors que la plupart des PLI entament la phase de mise en œuvre, les activités tendent à se rapprocher.
- Il est également très clair dans les deux modèles qu'il y a des variations régionales importantes. Les PLI dans le Nord de l'Ontario travaillent très clairement sur le développement économique et l'attraction des immigrants tandis que dans d'autres régions les principales préoccupations sont parfois plus sur la coordination et/ou l'amélioration des services. Dans ces cas, les secteurs qui font l'objet d'analyse et de recommandations sont, généralement, l'emploi, le système scolaire, les services de santé, la culture, la coordination des services, les services du secteur d'établissement, la police, le système de justice, le transport public. Dans le cas des réseaux, nous avons déjà décrit l'importance de la spécificité régionale.

Formes de collaboration existantes entre les PLI et les réseaux en Ontario

En général, l'étude a permis de constater que les réseaux et les PLI ont développé, au cours des dernières années, toute une série de modes de collaboration. Néanmoins, il faut aussi constater que les rapports entre ces deux modèles de concertation sont configurés par certaines tensions. C'est l'équilibre entre ces deux tendances qui sera abordé ici. Cette section fera d'abord état des tensions possibles entre les deux modèles pour ensuite présenter les trois modes de collaboration déjà en cours entre les réseaux et les PLI. Finalement, des domaines particulièrement prometteurs pour des collaborations futures seront présentés.

Deux points de tension configurent les relations actuelles et potentielles entre les réseaux et les PLI. Premièrement, la variabilité dans la sensibilisation des PLI à l'égard des problématiques de l'immigration francophone en milieu minoritaire. Alors que certains PLI ont été très proactifs dans l'établissement de liens – avec les réseaux ou sur une base plus ad hoc – et pour la mise en place d'une représentation au sein de leur conseil, d'autres n'ont pas traité de la question avec beaucoup d'attention. Il va sans dire qu'un travail de sensibilisation reste à faire dans certains cas, ce qui limite les possibilités de partenariats plus substantiels entre les réseaux et les PLI. Deuxièmement, il existe une certaine hésitation, au sein de la communauté francophone,

par rapport à la collaboration avec les PLI. Ceci est dû, à n'en pas douter, au statut minoritaire des francophones en Ontario (Farmer 2008; Gilbert 2010) qui amène les acteurs à craindre que la collaboration avec les PLI dilue l'attention portée aux problématiques francophones.

Malgré ces points de tension, plusieurs formes de collaboration informelle et formelle sont déjà à l'œuvre. Il est possible d'identifier deux façons dont les réseaux et les PLI interagissent à l'heure actuelle : 1) les représentations informelles et 2) la représentation plus formelle au sein du comité des PLI.

L'étude des publications des activités des réseaux, les tables rondes et les entretiens semi-dirigés ont permis de constater que les coordonnateurs et les agents des réseaux participent à plusieurs activités des PLI sur une base informelle. Dans ce cadre, ils sont actifs à la présentation du modèle des réseaux et à la sensibilisation des conseils aux problématiques et réalités de l'immigration francophone en milieu minoritaire. Les coordonnateurs et agents participent également aux activités plus larges de concertation des PLI, telles que les réunions organisées conjointement par l'Initiative des communautés accueillantes et par CIC.

On note également que certains comités de PLI comptent une représentation formelle d'un réseau de soutien à l'immigration. C'est le cas notamment du comité de PLI de Hamilton où le coordonnateur des réseaux du centre Sud-Ouest siège. Par cette présence, la communication entre les deux modèles est favorisée et les aires de collaboration sont identifiées. Qui plus est, cette expérience montre que la présence d'une voix pour les réseaux au sein des PLI favorise le développement de projets prenant en compte les besoins des nouveaux arrivants francophones dans des services qui ne sont pas traditionnellement dirigés vers ceux-ci. Finalement, une représentation formelle des réseaux au sein des PLI permet, à moyen terme, de mettre en place des approches qui s'ancrent dans une perspective sensible aux besoins des francophones s'apparentant à l'analyse différenciée selon les sexes. C'est notamment le cas à Ottawa où le PLI

travaille en collaboration avec le réseau de soutien à l'immigration francophone de l'Est pour produire un outil permettant de s'assurer que tous les secteurs de travail du PLI intègrent une sensibilité aux besoins particuliers des immigrants francophones.

Aires possibles de collaboration entre les réseaux de l'Ontario et les PLI

Il est important pour les PLI de bénéficier de l'expérience et l'expertise des réseaux vis-à-vis la communauté francophone de l'Ontario et de leur capacité d'avancer le dossier de l'immigration francophone. De la même façon, les réseaux peuvent bénéficier des contacts des PLI et du travail de concertation pendant la période de formulation des plans des PLI. À cet égard, il est possible d'identifier cinq domaines de collaboration particulièrement prometteurs :

- 1) Le développement en collaboration de liens avec les municipalités pour la mise à l'agenda de questions liées à l'immigration
- 2) La collaboration sur le développement de modèles pour approcher et mobiliser les employeurs ainsi que la mise en place de projets collaboratifs en la matière
- 3) La mise en place de stratégies communes pour améliorer les relations avec le gouvernement de l'Ontario, en particulier avec les ministères de la Santé, de l'Éducation et des Affaires civiles et de l'Immigration
- 4) Les échanges sur les modèles de collaboration entre les petits organismes et avec les organismes du secteur informel
- 5) La collaboration pour le développement à des modèles de service à des clientèles spécifiques (aînés immigrants, élèves immigrants dans le cadre du programme des travailleurs d'établissement dans les écoles -TÉE, femmes immigrantes)

Il convient, finalement, de souligner le grand potentiel lié à la formalisation et à l'institutionnalisation de la représentation des réseaux au sein des PLI. La systématisation et la stabilité de ces relations devraient permettre, à moyen et à long terme, de faire émerger des bases communes de mobilisation ainsi que le développement de projets collaboratifs répondant aux spécifiés des régions et localités ontariennes.

Finalement, il semble également crucial de souligner que le développement de collaborations plus étroites entre les deux structures doit se faire dans une optique de complémentarité. Tant les

réseaux que les PLI jouissent d'une légitimité grandissante en raison de leur enracinement à l'échelle communautaire, locale et régionale.

—

Cette section a identifié les similarités et différences entre les mandats, structures et les activités des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario et le modèle des Partenariats locaux d'immigration. Il existe une réelle complémentarité entre les deux modèles et il est possible d'identifier des moyens de favoriser la collaboration afin de maximiser les ressources ainsi que de partager les expériences. Il faut toutefois agir avec une extrême prudence dans la formulation de recommandation à cet égard, dans la mesure où ces deux modèles sont basés sur une volonté de mettre en place des actions issues de la concertation communautaire au sujet des besoins locaux. Cette concertation ne peut pas être façonnée de l'extérieur et, corollairement, la collaboration entre les deux structures doit correspondre à un engagement de la part des communautés impliquées.

Recommandations

L'étude des activités des réseaux et la prise en compte de l'expérience des participants quant à leur gouvernance permettent de tirer des conclusions sur ce mécanisme de gouvernance collaborative, plus de cinq ans après sa mise en place. L'ensemble des personnes rencontrées soutiennent le modèle des réseaux et souhaitent maintenir leur participation dans leurs réseaux respectifs. Il ressort des discussions l'impression que les Réseaux de soutien à l'immigration francophone sont une bonne amorce de réponse aux défis liés à l'immigration francophone en milieu minoritaire. Aux yeux de plusieurs des personnes rencontrées, l'heure est maintenant à l'évolution pour les réseaux de l'Ontario. Considérant les activités réalisées et les résultats moins tangibles atteints, cette étude souscrit à cette position. Les recommandations présentées dans cette section sont, en ce sens, des suggestions pour permettre de propulser les réseaux vers une nouvelle étape et permettre, à moyen et à long terme, une meilleure mise en œuvre des objectifs du Plan stratégique. Les recommandations s'orientent autour de quatre thèmes : 1) les mandats et objectifs, 2) la gouvernance et les structures, 3) le financement et 4) les participants et les partenaires.

1. Mandats et objectifs

Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario ont centré leurs objectifs sur la concertation. Il semble évident, au sortir de l'étude, que cet objectif a été atteint aux yeux des participants. Parallèlement, il demeure une dose importante d'ambiguïté chez les participants quant aux rôles et aux finalités des réseaux. On note, par ailleurs, que plusieurs participants considèrent que le rôle des réseaux devrait être modifié pour permettre plus d'action directe. Finalement, l'étude a mis de l'avant une certaine frustration, chez les participants quant à

l'atteinte de résultats – notamment au regard des priorités et des plans développés par les instances nationales – dérivés des activités des réseaux.

Tous ces éléments amènent à penser qu'il serait crucial, pour le maintien de la mobilisation au sein des réseaux ainsi que pour la réalisation d'objectifs plus ambitieux, de revoir les éléments clés du mandat et des objectifs des réseaux de l'Ontario. De par la nature du projet des réseaux, entre autres son accent mis sur la concertation, le développement de partenariats et la collaboration, il apparaît important que cette réflexion sur les mandats et les objectifs inclue directement les participants des réseaux.

En conséquence, nous recommandons :

- La révision et la clarification des mandats et des objectifs des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario.
- L'évaluation de la possibilité d'inscrire à leur mandat des responsabilités explicites quant à la production de plans d'action à l'échelle régionale.
- La mise en place de mesures de rendement claires et alignées aux objectifs clarifiés et révisés des réseaux.
- La prise en compte de la variation des problématiques et besoins régionaux dans le cadre de ces changements.

2. Gouvernance et structure

L'étude a permis de démontrer que le travail au sein des réseaux a rendu possible le développement des capacités des acteurs communautaires et a eu pour effet la mise en place d'une réelle synergie pour l'action commune à l'échelle des localités et des régions. Ces développements se sont accompagnés d'un apprentissage et du développement d'intérêts plus sophistiqué chez les participants. En même temps, l'investissement des individus et des organisations au sein des réseaux s'est accompagné du développement d'attentes quant aux résultats et quant à l'effet de la concertation sur les politiques liées à l'immigration en milieu francophone minoritaire touchant la région, la province et l'ensemble du pays. À cet égard,

plusieurs participants ont exprimé des insatisfactions quant à la relation entre la structure nationale émanant du Plan stratégique et les réseaux à l'échelle de l'Ontario.

En conséquence, nous recommandons :

- L'exploration de mesures permettant d'assurer un suivi explicite et transparent des recommandations et de l'information transmise au sous-comité directeur de la région de l'Ontario.

À l'échelle des régions, on note également une certaine incompréhension ainsi qu'une insatisfaction quant au statut et au rôle des organismes hôtes. Il semble crucial, à ce stade, de revoir la place de ces organismes au sein des différents réseaux afin de proposer des réponses aux questionnements émis par les participants et de reconnaître l'important développement des capacités qui s'est effectué sur le terrain depuis la mise en place des réseaux.

En conséquence, nous recommandons :

- Une révision et une clarification du rôle des organismes hôtes des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario.
- La prise en compte de la variation des problématiques, besoins et des capacités de chacune des trois régions le cadre de ces révisions.

3. Financement

En termes de développement des capacités, l'aide informelle aux organismes pour le développement de demandes de subventions ainsi que le soutien financier ponctuel aux projets en démarrage a été largement reconnue comme une ressource inestimable apportée par le réseau. Ces efforts ont eu comme effet direct d'augmenter et d'améliorer les services rendus aux nouveaux arrivants francophones dans les trois régions aux yeux des participants rencontrés. Dans le cadre d'une révision du mandat des réseaux, ces succès doivent être pris en compte et être traités comme des pratiques prometteuses.

En conséquence, nous recommandons :

- La mise en place d'une réflexion formelle sur le rôle potentiel des réseaux comme agent de soutien financier aux projets en démarrage dans le cadre de la révision globale de leurs mandats et objectifs.
- La poursuite des efforts de diversification des sources de financement et de développement de partenariats avec des organismes subventionnaires publics et privés par les trois réseaux.
- L'analyse des avantages liés à la mise en place d'une structure pluriannuelle de financement pour les activités des réseaux.

4. Participants et partenaires

Plusieurs discussions en table ronde ont tourné autour des partenariats et des effectifs de chaque réseau et des comités locaux. À cet égard, deux problématiques semblent émerger et doivent être traitées en priorité.

Premièrement, plusieurs participants ont mis de l'avant des questions quant à l'absence de certains acteurs au sein des structures locales et régionales de leur réseau ainsi que par rapport aux difficultés de mobiliser certains acteurs, notamment les employeurs, les groupes ethnoculturels et les groupes immigrants. Pour plusieurs, cela remet en question la réactivité des actions mises en place par les réseaux et limite la capacité d'agir sur certains dossiers. Il est clair que l'inclusion de ces deux groupes dans les processus de concertation multisectorielle implique une réflexion sur les modalités novatrices de participation, car les difficultés liées à leur engagement ont déjà été constatées au cours des processus de concertation.

En conséquence, nous recommandons :

- D'entamer une réflexion sur les façons d'inclure de façon systématique les groupes ethnoculturels et les groupes immigrants dans les instances régionales et locales des réseaux.
- Le développement de stratégies ciblées pour améliorer la participation des employeurs et des acteurs économiques dans les instances régionales et locales des réseaux.

Deuxièmement, les discussions ont permis de soulever l'ambivalence des participants quant à la relation entre les Réseaux de soutien à l'immigration et les Partenariats locaux en immigration (PLI). Plusieurs participants ont exprimé des craintes quant au démantèlement des réseaux face

au développement des PLI. On considère que les réseaux sont cruciaux pour la réelle prise en compte des besoins et des problématiques liés à l'immigration francophone et que cela ne peut pas être effectué avec autant de succès dans le cadre d'une structure bilingue. D'autre part, plusieurs participants se sont montrés curieux quant aux PLI et ont souligné qu'ils souhaiteraient mettre en place des partenariats plus formels avec ceux-ci. Les expériences actuelles des coordonnateurs et des agents dans l'établissement de relations entre les réseaux et les PLI apparaissent comme des bases extrêmement prometteuses sur lesquelles construire des partenariats et des synergies entre les deux structures.

En conséquence, nous recommandons :

- Le maintien et le développement des Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario, parallèlement au développement des partenariats locaux d'immigration.
- La mise en place de modalités permettant une représentation formelle des Réseaux de soutien à l'immigration au sein des PLI, dans les localités où les réseaux sont actifs.
- Le soutien, par Citoyenneté et Immigration Canada, à l'exploration d'aires de collaboration formelle entre les réseaux et les PLI permettant la sensibilisation mutuelle et la mise en commun des ressources pour l'atteinte d'objectifs ciblés.

Annexe A - Grille pour les entretiens semi-dirigés individuels⁹

Je voudrais commencer l'entretien avec une série de questions à propos de votre parcours professionnel et de votre implication dans les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario

1. Pourriez-vous me décrire votre implication dans le dossier des réseaux d'immigration francophone?
 - a. Quelle est votre fonction officielle?
 - b. Comme décririez-vous votre travail au jour le jour?
 - c. Depuis quand occupez-vous cette fonction?

Maintenant, je voudrais en savoir plus sur les réseaux à proprement parler.

2. Pourriez-vous m'expliquer ce que sont les Réseaux de soutien à l'immigration francophone de l'Ontario?
 - a. Quels sont leurs objectifs?
 - b. Dans quels contextes ont-ils été créés?

[Les questions 4, 5 et 6 s'adressent uniquement aux coordonnateurs des réseaux]

3. Vous œuvrez au sein du réseau de [insérer nom du réseau spécifique du participant], pourriez-vous me décrire les activités de ce réseau?
4. Qui considérez-vous comme les partenaires principaux au sein du réseau?
 - a. À l'échelle des organismes de prestation de services?
 - b. À l'échelle des associations et du mouvement communautaire?
 - c. À tout autre niveau?
5. Au-delà des défis certains liés à l'immigration en milieu francophone minoritaire, pourriez-vous me décrire quelles sont selon vous problématiques spécifiques à votre région auxquelles le réseau doit faire face?

J'aimerais maintenant parler des résultats apportés par les réseaux

6. Quels sont, selon vous, les résultats principaux des réseaux?
7. Depuis le début de votre implication avec les réseaux, avez-vous noté une amélioration, entre les divers partenaires, de :
 - a. La confiance?
 - b. La capacité?
 - c. La collaboration?
 - d. La coordination des services et des activités?
8. Pourriez-vous m'indiquer un exemple de succès dans le cadre des activités des réseaux?

⁹ Cette grille d'entretien a été adaptée en selon les fonctions des personnes rencontrées.

Avant de conclure, je voudrais avoir votre avis sur les améliorations qui pourraient être apportées aux réseaux

9. Selon vous, quels sont les principaux obstacles auxquels font face les réseaux et qui entravent l'atteinte de leurs objectifs?
 - a. À l'échelle systémique?
 - b. À l'échelle de la capacité des membres?
 - c. En matière de disposition à la collaboration et à la participation des membres?
 - d. À l'échelle des ressources?
10. Quels changements aimeriez-vous effectués aux réseaux?
 - a. Pour améliorer leur fonctionnement?
 - b. Pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs?

L'entretien est maintenant terminé. Avant de terminer, je voudrais vous demander deux questions générales

11. Y a-t-il un aspect des réseaux dont nous n'avons pas discuté durant l'entretien et dont vous aimeriez m'entretenir?
12. Avez-vous des questions supplémentaires quant au projet de recherche?

Annexe B - Guide pour l'animation des groupes de discussion

Avant d'entamer le groupe de discussion, les chercheurs ont présenté le projet (objectifs et activités) aux participants à l'aide de la lettre de présentation. De plus, ils ont obtenu un consentement libre et éclairé de l'ensemble des participants.

1. Nous aimerions savoir ce que sont les réseaux en immigration francophone?
 - a. Quels sont leurs objectifs?
 - b. Quelles sont leurs structures?
 - c. Comment fonctionnent-ils?
2. Pouvez-vous identifier les résultats directs des activités des réseaux?
 - a. En ce qui a trait au recrutement des immigrants?
 - b. En ce qui touche aux services d'installation et d'intégration?
 - c. En matière de rétention des immigrants?
3. En conséquence de la participation des divers membres du réseau, avez-vous noté des changements par rapport à :
 - a. La confiance entre les membres?
 - b. La capacité organisationnelle?
 - c. La collaboration?
 - d. La coordination?
4. Est-ce que la mise en place de votre réseau a permis de consolider des liens spécifiques?
5. Avez-vous eu vent de doléances de la part d'organismes ou d'institutions qui se considèrent exclus du réseau?
6. Qu'est-ce qui, selon vous, facilite le travail au sein du réseau?
7. Quels sont les obstacles au bon fonctionnement de votre réseau?
8. Qui seriez-vous en mesure d'identifier comme étant :
 - a. Les alliés du réseau?
 - b. Les ennemis du réseau?
9. Quels changements aimeriez-vous voir apporter à votre réseau?
10. Si vous toutes les ressources possibles et toute la latitude possible, quels projets souhaiteriez-vous mener par le biais du réseau?
11. Croyez-vous que les réseaux d'immigration francophone soient une solution à la hauteur des défis spécifiques liés à l'immigration francophone en milieu minoritaire?

Bibliographie

- Andrew, Caroline et Meyer Burstein. 2007. «Une stratégie pour l'immigration française en Ontario.». Ottawa: Citoyenneté et Immigration Canada.
- Ansell, C. et A. Gash. 2008. «Collaborative governance in theory and practice.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4): 543-71.
- Bradford, Neil et Caroline Andrew. 2010. *Local Immigration Partnership Councils: A Promising Canadian Innovation*. Citoyenneté et Immigration Canada.
- Brihmi, Mohammed. 2011. «Les Réseaux de soutien à l'immigration francophone en Ontario et les PLI: partenariats, complémentarités et défis.» Dans *Congrès national de Metropolis 2011 - Atelier pré-congrès sur l'immigration francophone* Vancouver.
- Brinkerhoff, Jennifer. 2002. «Government - Nonprofit Partnership: A Defining Framework.» *Public Administration and Development* 22: 19-30.
- Canada. 2003a. *Cadre stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire*. Citoyenneté et Immigration Canada.
- Canada, Comité directeur Citoyenneté et immigration Canada-Communautés francophones en situation minoritaire. 2005. *Vers la francophonie canadienne de demain : sommaire des initiatives 2002-2006 pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire*. Gouvernement du Canada.
- Canada, Comité directeur Citoyenneté et immigration Canada-Communautés francophones en situation minoritaire. 2006. *Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire*. Gouvernement du Canada.
- Canada, Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada—Communautés francophones en situation minoritaire. 2003b. *Cadre stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire*. Gouvernement du Canada.
- Canada. Citoyenneté et Immigration Canada. 2011. «Partenariats locaux en matière d'immigration- Manuel.». Ottawa: Citoyenneté et Immigration Canada.
- Charron, Françoise. 2009. «La violence faite aux femmes âgées francophones : une problématique à cerner ; des services en français à offrir.». Ottawa Action ontarienne contre la violence faite aux femmes.
- Corbeil, Jean-Pierre et Sylvie Lafrenière. 2010. *Portrait des minorités de langue officielle au Canada : les francophones de l'Ontario*. Ministre de l'Industrie.
- Emerson, K., T. Nabatchi et S. Balogh. 2012. «An integrative framework for collaborative governance.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 (1): 1-29.
- Farmer, Diane. 2008. «L'immigration francophone en contexte minoritaire entre la démographie et l'identité.» Dans J.-Y. Thériault, A. Gilbert et L. Cardinal, dir. *L'espace francophone en milieu minoritaire au Canada: Nouveaux enjeux, nouvelles mobilisations*. Montreal: Fides, 121-59.
- Farmer, Diane et Emanuel Da Silva. 2012. «Vitalité des milieux, vitalité des parcours. Réflexions sur l'évolution de la recherche sur l'immigration francophone en milieu minoritaire.». Toronto: Centre de recherches en éducation franco-ontarienne (CREFO), OISE, University of Toronto.
- Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada. 2011a. *Réseaux en immigration francophone*. En ligne.
http://immigrationfrancophone.ca/user_files/users/45/Media/DOC%20R%C3%A9seaux%20en%20immigration%20francophone%202010.pdf (Page consultée le 1er mars 2012).

- Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada. 2011b. *Réseaux en immigration francophone. Liste des réseaux et des membres par province et territoire*. En ligne.
http://immigrationfrancophone.ca/user_files/users/45/Media/Liste%20des%20membres%20-%20R%C3%A9seaux%20en%20immigration%20francophone%20-%20avril%202011.pdf (Page consultée le 1er mars 2012).
- Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada. 2009. *Profil de la communauté francophone de l'Ontario*. Ottawa: Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada.
- Gilbert, A. 2010. *Territoires francophones : études géographiques sur la vitalité des communautés francophones du Canada*. Québec: Septentrion.
- Huxham, C. 2003. «Theorizing collaboration practice.» *Public Management Review* 5 (3): 401-23.
- Koontz, T.M. et C.W. Thomas. 2006. «What do we know and need to know about the environmental outcomes of collaborative management?» *Public administration review* 66: 111-21.
- Krueger, Richard A. et Mary Anne Casey. 2009. *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Leach, William, Neil W. Pelkey et Paul A. Sabatier. 2002. «Stakeholder partnerships as collaborative policymaking: Evaluation criteria applied to watershed management in California and Washington.» *Journal of Policy Analysis and Management* 21 (645-670).
- Lowndes, Vivien et Chris Skelcher. 1998. «The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An analysis of changing modes of governance.» *Public administration* 76: 313-33.
- Office des affaires francophones et Fondation Trillium de l'Ontario. 2009. *Profil de la communauté francophone de l'Ontario – 2009* Ontario Offices des affaires francophones.
- Peters, B.G. et J. Pierre. 1998. «Governance without government? Rethinking public administration.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 8 (2): 223-43.
- Rhodes, R.A.W. 1996. «The new governance: governing without government1.» *Political studies* 44 (4): 652-67.
- Stasiulis, Daiva, Christine Hugues et Zainab Avery. 2011. «From Government to Multilevel Governance in Immigrant Settlement in Ontario's City-Regions.» Dans E. Tolley, dir. *Immigrant Settlement Policy in Canadian Municipalities*. Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 73-147.
- Universalia. 2011. «L'immigration et les communautés de langue officielle en situation minoritaire : Bilan de recherche depuis cinq ans, selon les perspectives des communautés, des institutions gouvernementales et des chercheurs.» Ottawa: Citoyenneté et Immigration Canada.
- Vigoda, Eran. 2002. «From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration.» *Public administration review* 62 (5): 527-40.