

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT POUR L'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION D'ACCUEIL, D'INTÉGRATION ET DE PLEINE PARTICIPATION DES PERSONNES IMMIGRANTES ET DES MINORITÉS ETHNOCULTURELLES À L'INTENTION DES ORGANISMES MUNICIPAUX

Programme d'appui aux collectivités

Ministère de l'Immigration,
de la Francisation et de l'Intégration

Table des matières

Avant-propos	3
Introduction	3
Pourquoi un plan d'action d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes?	4
Démarche d'élaboration du plan d'action	6
Étape 1 – L'organisation de la démarche	7
Étape 2 – L'état de la situation, le diagnostic et les objectifs à privilégier.....	8
Étape 3 – La consultation du public ou des partenaires sur les objectifs et actions prioritaires	11
Étape 4 – La rédaction du projet de plan d'action	12
Étape 5 – La validation et l'adoption du plan d'action.....	13
Étape 6 – La mise en œuvre du plan d'action et son suivi	13
Conclusion	14
Annexes	15
Annexe 1 – Les huit caractéristiques d'une collectivité accueillante et inclusive.....	15
Annexe 2 – Exemple de tableau de programmation de projet	24
Annexe 3 – Exemple de tableau de suivi du plan d'action	26

Avant-propos

La publication du présent guide s'inscrit dans le cadre de la mise en place du nouveau Programme d'appui aux collectivités (PAC). Plusieurs raisons justifient l'adoption de ce programme qui remplace le Programme *Mobilisation-Diversité*, adopté en 2012-2013.

La situation du Québec en matière d'immigration, d'intégration et de vivre-ensemble dans les milieux de vie a beaucoup évolué au cours des dernières années, notamment par la présence d'une plus grande diversité ethnoculturelle et d'un besoin accru de main-d'œuvre. Ensuite, la *Loi visant à accroître la prospérité socio-économique du Québec et à répondre adéquatement aux besoins du marché du travail par une intégration réussie des personnes immigrantes* (2019, chapitre 11) a confié de nouvelles fonctions au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI), notamment en ce qui concerne la coordination de la promotion de l'immigration, de la prospection et du recrutement des ressortissants étrangers ainsi que de la mise en œuvre de services d'accueil, de francisation et d'intégration des personnes immigrantes.

De plus le MIFI a adopté, en 2019, le Plan stratégique 2019-2023 dans lequel il précise ses priorités pour les années à venir. L'une de ces priorités consiste à travailler avec les collectivités qui misent sur l'immigration comme levier pour soutenir leur vitalité et leur développement. Ce rôle s'est concrétisé par le déploiement sans précédent du MIFI sur le territoire du Québec.

Le nouveau programme vise à offrir aux partenaires du MIFI un levier de financement permettant de mieux répondre aux besoins des collectivités en matière de préparation des milieux, de rapprochement interculturel et de régionalisation de l'immigration. Le programme se décline en deux principaux volets, l'un destiné aux MRC et municipalités (ci-après « organismes municipaux ») et le second réservé aux organismes à but non lucratif (OBNL) et aux coopératives.

Le volet réservé aux organismes municipaux vise à soutenir ces derniers afin d'accroître leur capacité d'attraction, d'établissement durable, d'intégration citoyenne et de pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles à la vie collective. Ce guide a pour but de les accompagner dans l'élaboration d'un plan d'action d'accueil, d'intégration et de pleine participation, en français, des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles (ci-après « le plan d'action ») et dans sa mise en œuvre¹.

Introduction

Les organismes municipaux sont parmi les premiers intervenants en matière d'établissement, d'intégration et de pleine participation des personnes immigrantes. En tant qu'institutions démocratiques les plus proches des citoyennes et citoyens, ils ont la capacité de mettre en œuvre des actions visant à créer un milieu de vie contribuant à un établissement durable et harmonieux des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles dans les collectivités.

¹ Pour la définition des termes les plus fréquents, voir le [glossaire](#) de la Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion.

Pour ce faire, ils doivent renforcer leurs caractéristiques de collectivités accueillantes et inclusives. C'est en ce sens qu'ils sont invités, dans le cadre du soutien financier octroyé par le PAC, à élaborer un plan d'action fondé sur une démarche de diagnostic stratégique des besoins comme préalable à l'octroi d'un financement pour la mise en œuvre des actions qui seront retenues.

Bien qu'ils constatent une hausse de la diversité ethnoculturelle sur leur territoire, les organismes municipaux sont pour la plupart aux prises avec différents enjeux, dont le besoin de main-d'œuvre. Il est donc essentiel, pour agir efficacement, d'élaborer des mesures pour s'y adapter. Un plan d'action impliquant une majorité d'acteurs du milieu et misant sur les structures et les forces existantes vise à garantir l'identification d'actions liées aux réalités et aux dynamiques spécifiques ainsi qu'aux besoins des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles pour une intégration réussie.

En plus des organismes municipaux qui jouent un rôle de leader dans l'élaboration du plan d'action, ce guide s'adresse également aux autres acteurs du milieu, notamment les OBNL, les instances de concertation et les citoyennes et citoyens qui seraient impliqués dans la démarche avec une MRC ou une municipalité.

Pourquoi un plan d'action d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes?

Facteur de développement et de soutien au dynamisme démographique, économique et culturel, l'immigration est un enjeu de première importance pour le gouvernement du Québec. Pour donner son plein potentiel, elle doit être canalisée par des orientations et des politiques d'intégration et de vivre-ensemble qui reposent sur un engagement partagé de tous les acteurs et des personnes immigrantes elles-mêmes. Bien que le MIFI demeure le maître d'œuvre dans l'élaboration des politiques et des orientations qui contribuent à la régionalisation de l'immigration, son succès dépend d'un effort coordonné et soutenu des autres ministères et de ses partenaires, particulièrement municipaux.

La concentration de la population dans les grands centres urbains est une tendance observée partout dans le monde. Au Québec, la région métropolitaine de Montréal (RMM) demeure la région de prédilection des personnes immigrantes. La régionalisation de l'immigration vise à encourager un nombre accru de personnes immigrantes à s'installer dans les autres régions et ainsi favoriser la migration secondaire hors de la RMM.

Les actions qui favorisent la régionalisation de l'immigration agissent à plusieurs échelles d'intervention dès la sélection des ressortissants étrangers, en passant par le [Parcours d'accompagnement personnalisé](#) et la préparation des milieux de vie qui offrent des conditions propices à l'attraction et à la rétention des personnes intéressées à s'installer hors de la RMM. C'est précisément sur ce plan que les organismes municipaux ont un rôle fondamental à jouer. En effet, si les milieux de vie réunissent des conditions favorables à l'attraction et à l'établissement durable des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles, ils réussiront à faire face à l'attractivité des grands centres urbains.

Les personnes immigrantes de toutes origines contribuent à l'essor social, culturel et économique des collectivités québécoises. Ces personnes aux parcours et aux profils diversifiés apportent des savoir-faire, des idées, des projets, de nouveaux produits de consommation et participent à la création de la richesse collective.

Parallèlement, les organismes municipaux qui prennent en compte la diversité ethnoculturelle de leur population et qui la valorisent deviennent plus attrayants pour des personnes habituées à vivre en milieu urbain. Ainsi, pour que le Québec et ses régions puissent maximiser les avantages de l'apport des personnes immigrantes, ces dernières doivent s'intégrer à la société d'accueil et y participer pleinement.

En plus des défis d'attraction, l'intégration et la rétention des personnes immigrantes, le niveau de préparation des régions à accueillir des personnes, les occasions d'échange et de rapprochement interculturel, la prévention des préjugés, la discrimination, le racisme et l'intimidation, etc., sont des enjeux majeurs de la régionalisation, bien que de tels enjeux puissent également concerner la RMM.

Quoi qu'il en soit, plus les différentes cultures présentes dans une collectivité sont reconnues et valorisées, plus l'ouverture, l'empathie et le respect peuvent se développer au sein de la population. Le réseautage interculturel est également une occasion de favoriser la cohésion sociale et de dissiper les préjugés et, ainsi, de combattre la discrimination. De plus, la participation des personnes immigrantes à la vie sociale et communautaire, de même qu'au sein des institutions permet de diversifier les perspectives et d'enrichir ainsi les discussions et réflexions sur la vie de la collectivité.

Bref, les collectivités qui réussissent à attirer et retenir les personnes immigrantes sont celles qui offrent un environnement accueillant et inclusif. Pour comprendre l'importance d'avoir des conditions favorables à l'attraction et à la rétention des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles, le PAC fait référence aux caractéristiques des collectivités accueillantes et inclusives. Elles renvoient à la présence dans la collectivité, de caractéristiques² reconnues pour contribuer à ce qu'une personne décide ou non de s'installer et de rester dans un endroit plutôt qu'un autre, notamment :

- ▶ La présence d'établissements, d'installations, de services, d'infrastructures et de logements;
- ▶ Un accès équitable et adapté aux infrastructures et services;
- ▶ Des opportunités d'emplois et d'affaires;
- ▶ Un accès et un traitement équitable sur le marché du travail;
- ▶ La reconnaissance des acquis et des compétences;

² Ces caractéristiques sont présentées en détail à l'annexe 1.

- ▶ La valorisation de la diversité ethnoculturelle;
- ▶ Des occasions d'échanges et de réseautage interculturels;
- ▶ Des possibilités d'apprendre le français et d'en faire usage dans l'espace public.

Les organismes municipaux sont fortement invités à considérer la présence de ces caractéristiques, leur disponibilité, leur qualité et leur accessibilité pour les personnes immigrantes dans l'élaboration du plan d'action afin de définir des mesures répondant aux besoins de leur collectivité.

L'élaboration du plan d'action vise à identifier les enjeux – en matière d'attraction, d'intégration citoyenne, d'établissement durable, de pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles, d'établissement de relations interculturelles harmonieuses, de régionalisation de l'immigration hors des grands centres urbains – propres à chaque collectivité et les actions à mettre en œuvre pour y répondre.

Démarche d'élaboration du plan d'action

La démarche proposée pour l'élaboration du plan d'action est structurée selon les six étapes³ suivantes :

- 1- l'organisation de la démarche;
- 2- l'état de la situation, le diagnostic et les objectifs à privilégier;
- 3- la consultation du milieu sur les objectifs à privilégier;
- 4- la rédaction du projet de plan d'action;
- 5- la validation et l'adoption du plan d'action;
- 6- la mise en œuvre et le suivi du plan d'action.

Ces étapes peuvent être adaptées par les organismes municipaux selon les réalités particulières de leur milieu et selon la disponibilité des ressources humaines et matérielles.

Si la MRC ou la municipalité a procédé récemment à des travaux similaires, les résultats peuvent être repris aux fins de l'élaboration de son plan d'action. Ce qui importe, c'est que la démarche soit basée sur la consultation d'un maximum d'acteurs afin d'assurer l'adhésion du plus grand nombre.

Chacune des étapes est présentée ci-dessous afin d'accompagner et d'orienter les organismes municipaux dans le processus d'élaboration.

³ Inspiré de Martin, Anne (2013). « [Trousse d'information à l'intention des municipalités du Québec sur les enjeux de l'immigration et de la diversité ethnoculturelle](#) », réalisée pour le compte du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 34 p.

Étape 1 – L’organisation de la démarche

Cette première étape a pour but de déterminer les balises qui guideront la démarche d’élaboration du plan d’action. Il s’agit, par exemple, de définir les objectifs poursuivis par l’organisme municipal en s’engageant dans le processus d’élaboration du plan d’action, de définir le rôle des parties prenantes, de déterminer la méthode de travail à privilégier, les ressources humaines, matérielles et financières à prévoir, etc.

Le conseil de l’organisme municipal

Le conseil de l’organisme municipal joue un rôle de premier plan dans le processus d’élaboration et de mise en œuvre du plan d’action. C’est lui qui peut assurer un leadership de haut niveau dans la mobilisation des différents acteurs. Pour ce faire, il manifeste, dès le début du processus, sa volonté et son engagement afin que l’immigration et le contact interculturel deviennent un facteur de prospérité et de vitalité de son territoire. Cet engagement peut se traduire par une résolution du conseil de l’organisme municipal ou tout autre document au moyen duquel la MRC ou la municipalité décide de se doter d’un plan d’action.

Une fois cette décision prise, le conseil de l’organisme municipal mandate une personne responsable ou un service pour superviser la démarche d’élaboration du plan d’action et mettre en place un comité de pilotage. Certaines MRC et municipalités se sont dotées d’une ressource dédiée à l’accueil et à l’intégration des personnes immigrantes. Si tel est le cas, la supervision de la démarche pourrait lui être confiée.

Le MIFI financera le recours à des ressources externes pour assurer la coordination et l’animation de la démarche d’élaboration du plan d’action. Le conseil de l’organisme municipal pourrait ainsi décider de confier un mandat à une ou des ressources externes pour coordonner et animer la démarche. Il est toutefois recommandé que le conseil suive de près toutes les étapes et s’approprie le plan d’action.

Le comité de pilotage (ou comité de travail)

La personne responsable ou le service mandaté par le conseil met en place un comité de pilotage de la démarche. Il est recommandé que ce comité soit composé des acteurs clés du milieu et qu’il reflète la diversité au sein de l’organisme municipal. Il pourrait être composé, par exemple, de représentantes et représentants d’organismes communautaires, du milieu scolaire, de la santé, des instances de concertation en immigration, des personnes immigrantes, etc. La conseillère ou le conseiller en immigration régionale (CIR) du MIFI pourrait également faire partie du comité de pilotage à titre de membre « consultatif » selon les besoins de la région.

Il est également suggéré de tenir compte de la compétence, de l’expérience, de l’expertise des membres afin d’assurer un équilibre dans la composition du comité. Le nombre de membres devant constituer le comité dépendra de l’ampleur des tâches à accomplir et pourrait par conséquent varier d’un milieu à l’autre.

Une fois constitué, le comité fixe ses règles de fonctionnement, détermine les fonctions attribuées à chacun de ses membres et identifie ses besoins en matière de soutien technique et administratif.

Si l'organisme municipal décide de confier la démarche à une consultante ou un consultant ou à une ressource externe, la coordination des travaux du comité pourrait leur être confiée.

Le rôle de l'animateur ou de l'animatrice étant important pour la réussite de la démarche, il est suggéré que le comité le confie à une personne ayant une certaine expérience en animation de groupe.

Le plan de travail

Le plan de travail permettra de mesurer l'ampleur des tâches, d'évaluer le temps nécessaire pour les réaliser et de répartir les responsabilités des parties prenantes de façon réaliste. Il devra comporter les différentes étapes pour l'élaboration du plan d'action, les responsabilités, les coûts et l'échéancier et devra être validé par la personne ou le service désigné par le conseil de l'organisme municipal. Chaque étape du plan de travail pourrait faire l'objet d'une planification plus détaillée.

Le tableau ci-après présente un exemple de plan de travail dans ses grandes lignes.

Plan de travail

Étapes	Responsable	Collaborateurs	Échéancier	Coûts
Planification des tâches				
Établissement du diagnostic et identification des priorités et orientations (objectifs généraux) à privilégier				
Organisation des consultations				
Rédaction du projet de plan d'action				
Validation du plan d'action				
Adoption du plan d'action				

Une fois cette étape terminée et le plan de travail validé par la personne responsable ou le service désigné (e) à cet effet par le conseil de l'organisme municipal, le comité commence les démarches pour la rédaction du projet de plan d'action.

Étape 2 – L'état de la situation, le diagnostic et les objectifs à privilégier

Le plan d'action doit pouvoir se fonder sur une bonne connaissance du contexte dans lequel a évolué la thématique de l'immigration sur le territoire, sur ce qui le caractérise actuellement et ce à quoi aspire l'organisme municipal. Ainsi, la deuxième étape de la démarche consiste à effectuer un diagnostic du milieu comprenant un profil du territoire concerné.

Il s'agit de porter un regard nouveau sur la MRC ou la municipalité sous le prisme de l'attraction, l'intégration et la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles à la vie collective, en rassemblant les connaissances et les informations nécessaires pour l'élaboration du plan d'action. Le diagnostic permet de concevoir un plan d'action cohérent et adapté aux besoins du territoire.

Les informations sur la situation de l'immigration peuvent venir de plusieurs sources comme les statistiques et les documents gouvernementaux notamment ceux du MIFI, du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), les directions régionales de santé publique et le milieu de la santé, les centres de services scolaires, les dossiers de presse, etc. Les organismes ou les tables de concertation en immigration du milieu peuvent également être consultés.

Intervention de l'organisme municipal en matière d'immigration

Le comité de pilotage procède dans un premier temps, s'il y a lieu, à l'établissement du portrait de la population immigrante au sein de la MRC ou de la municipalité. Le comité fait le point sur son intervention en matière d'immigration et, le cas échéant, sur les partenariats établis entre les acteurs locaux et régionaux.

Il s'agit, par exemple, de décrire les rôles directs ou indirects joués par l'organisme municipal, ses liens avec le MIFI, mais aussi avec les organismes d'intégration des personnes immigrantes, la collaboration avec les entreprises du milieu, etc. Le comité peut également identifier, s'il y a lieu, les programmes de financement pour l'accueil et l'intégration des personnes immigrantes dont l'organisme municipal a déjà bénéficié ou tenté de bénéficier, ainsi que les projets types qui ont été mis en œuvre avec les résultats ou impacts obtenus. Le budget consacré par l'organisme municipal à des projets d'intégration des personnes immigrantes ou à toute autre action en matière d'immigration, les ressources humaines consacrées à la concertation et à la gestion de la diversité pourraient également être présentés.

En plus des tendances observées sur son territoire en matière d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes, l'organisme municipal pourrait également tenir compte de ce qui se passe ailleurs. Il pourrait, par exemple, s'inspirer des pratiques observées à l'échelle de la région et sur le plan national et qui donnent des résultats positifs, ou encore tirer des leçons des expériences qui ont moins bien fonctionné.

La collecte de l'information sur les enjeux de l'immigration et son analyse

Après la description de l'intervention de l'organisme municipal, le comité procède à l'identification des enjeux et des défis en matière d'immigration qui demeurent à relever dans le milieu. Il s'agit pour le comité de pilotage de collecter de l'information qualitative et quantitative sur les besoins liés à tous les aspects se rattachant à l'attraction, l'intégration citoyenne et la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles. À ce stade, le comité pourrait procéder à une consultation des acteurs du milieu et des personnes immigrantes sur ces besoins.

L'information ainsi collectée est ensuite organisée en catégories selon qu'elle se rapporte à la préparation du milieu, au rapprochement interculturel ou à l'intégration et la pleine participation des personnes immigrantes.

L'analyse de l'information, l'établissement du diagnostic et l'identification des objectifs à privilégier

À ce stade de la démarche, on procède à l'analyse de l'information recueillie à l'étape précédente. L'analyse permet d'établir les forces et les leviers d'action pour contrer les faiblesses l'organisme municipal dans l'atteinte des objectifs d'intégration citoyenne des personnes immigrantes. Il s'agit de faire des synthèses décrivant la situation de l'organisme municipal en fonction des différents aspects de la régionalisation, notamment l'accueil, l'intégration, l'établissement durable et la pleine participation des personnes immigrantes.

Le comité peut également présenter une analyse des organismes dispensateurs de services aux personnes immigrantes (profil, projets, besoins, défis, etc.), des organismes ou ministères gouvernementaux présents dans le milieu (MIFI, MTESS, etc.).

Pour terminer, le comité procède à l'identification des axes d'intervention, des orientations (objectifs généraux) que l'organisme municipal voudra se donner. Tout en consolidant les avancées réalisées dans la collectivité, ces orientations permettront de remédier aux problèmes observés, notamment en termes d'attraction, d'accueil, d'intégration, et de pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles.

Voici quelques pistes pour guider la réflexion :

- ▶ Quels sont nos forces et nos atouts? (Par exemple, les réussites et leurs facteurs, présence d'entreprises pouvant embaucher les personnes immigrantes, présence de logements accessibles aux personnes immigrantes, présence d'organismes de régionalisation ou d'un bureau régional du MIFI)
- ▶ Quelles sont nos faiblesses? (Par exemple, difficulté à attirer les personnes immigrantes, déficit de structures d'accueil, préjugés envers les personnes immigrantes, lacunes dans la préparation du milieu)
- ▶ Quels sont les menaces ou les défis à relever? (Par exemple, manque de concertation des partenaires, pénurie de logements à prix abordables, vieillissement de la population, manque d'emplois de qualité, réticence des entreprises à embaucher des personnes immigrantes, etc.)
- ▶ Quels sont nos principaux axes d'intervention?
- ▶ Quelles orientations (objectifs généraux) privilégier sur la base des défis ou des enjeux identifiés?
- ▶ Quels sont les objectifs spécifiques (observables et mesurables) que nous voulons atteindre à court et à moyen terme?

Une fois cette étape finalisée, le comité soumet les orientations et les objectifs à privilégier à la consultation du milieu.

Étape 3 – La consultation du public ou des partenaires sur les objectifs et actions prioritaires

Il est suggéré que les consultations se fassent de manière itérative tout au long de la démarche d'élaboration du plan d'action. Le comité de pilotage peut en effet choisir de consulter des partenaires selon leur mission ou expertise, des personnes immigrantes ou d'autres acteurs du milieu à chacune des étapes de la démarche sur des sujets précis.

À cette étape, le comité soumet les objectifs et les actions prioritaires identifiés à l'étape précédente aux acteurs du milieu afin d'obtenir leur point de vue. Il peut s'agir d'une simple consultation des partenaires ou d'un processus de consultation publique plus structuré selon les moyens et les réalités locales et régionales de chaque milieu.

La consultation a pour but de rejoindre un large éventail de parties prenantes au moyen de groupes de discussion, de forums communautaires, de questionnaires, d'entretiens ou selon toute autre formule facilitant une bonne compréhension pour les participants des tenants et aboutissants des sujets soumis à la consultation. Elle permettrait de mettre en évidence l'intérêt des partenaires et de susciter la mobilisation des intervenantes et des intervenants du milieu. Elle permettrait également au comité de pilotage de connaître les besoins précis des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles.

Pour ce faire, la consultation devra rejoindre un large éventail d'acteurs du milieu (organisations d'accueil et d'accompagnement des personnes immigrantes, réseaux de l'éducation et de la santé, corps policiers, etc.), les citoyennes et citoyens, y compris les personnes immigrantes. Le comité s'assure que ces dernières participent pleinement à la discussion. Impliquer les citoyennes et citoyens au processus permet d'en faire des alliés pour sa mise en œuvre puisque plusieurs priorités interpellent leur engagement et leur esprit civique.

La consultation suit une formule participative où l'animatrice ou l'animateur accompagne les participantes et participants dans leur réflexion. L'animatrice ou l'animateur doit être capable de maintenir l'intérêt, d'aiguiller ou de réorienter les discussions au besoin, si elles s'éloignent trop des objectifs de la démarche. L'animatrice ou l'animateur doit également s'assurer que toutes et tous puissent prendre la parole et que personne ne monopolise les discussions.

Dans la pratique, le comité pourrait créer deux ou plusieurs groupes de travail distincts qui se rejoindront au cours de la démarche. Le premier groupe serait composé de personnes immigrantes résidant dans la MRC ou la municipalité et dont l'expérience personnelle est essentielle dans l'évaluation du caractère accueillant et inclusif de la collectivité. La composition du groupe devrait refléter la diversité du milieu, en s'assurant d'avoir des personnes immigrantes provenant de différents horizons. Le comité peut également tenter d'assurer une bonne diversité en matière de niveaux socioéconomiques, d'occupations, de genre et de groupes d'âge. Finalement, dans la mesure du possible, le comité pourrait recruter des personnes ayant vécu dans d'autres MRC ou municipalités avant de s'installer dans le milieu. Il serait préférable d'éviter autant que faire se peut, de recruter les personnes immigrantes par l'entremise d'un seul organisme.

Le deuxième groupe sera composé d'acteurs socioéconomiques de la MRC ou de la municipalité. Ces acteurs doivent travailler, de près ou de loin, à l'intégration des personnes immigrantes. Il peut s'agir, par exemple, de représentantes ou représentants d'OBNL en intégration, d'entreprises, de personnes travaillant pour la MRC ou la municipalité, etc.

L'exercice de consultation, lorsqu'il est bien structuré, offre l'occasion de discuter des objectifs et des actions concrètes à privilégier pour l'accueil, l'intégration, l'établissement durable et la participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles. Il permet également de faire connaître le dossier auprès de la population et, éventuellement, d'y impliquer diverses personnes qui auront été sensibilisées.

Étape 4 – La rédaction du projet de plan d'action

À cette étape, le comité de pilotage devrait rédiger une première ébauche du plan d'action qui tiendra compte des résultats des deux étapes précédentes. Les éléments ci-dessous sont suggérés pour la rédaction de la première version du plan d'action.

- ▶ Le contexte d'élaboration du plan d'action (contexte local ou régional en matière d'immigration, motivations de l'organisme municipal à élaborer un plan d'action — positionnement de l'immigration comme facteur de développement de la MRC ou de la municipalité, importance de relever les défis liés à la diversité, etc.);
- ▶ La démarche d'élaboration du plan d'action :
 - enjeux relatifs à l'accueil, l'intégration et la participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles;
 - priorités selon les principales préoccupations qui ont été identifiées, orientations (objectifs généraux) correspondantes, en cohérence avec les normes du PAC;
 - démarche de consultation du public ou des partenaires;
 - partenaires impliqués dans la démarche, etc.;
- ▶ Le portrait de la population immigrante de la MRC ou de la municipalité, s'il y a lieu;
- ▶ L'identification des objectifs spécifiques (observables et mesurables) correspondant aux objectifs généraux avant de procéder à la programmation des projets. La programmation consiste à planifier des actions (moyens) à prendre pour atteindre les objectifs. Son contenu doit être assez précis et comporter les activités prévues pour chaque année. Elle contient généralement les éléments suivants : la liste des actions prioritaires, l'estimation des coûts, le calendrier (échancier) prévu, les intervenants concernés et leurs rôles respectifs, les résultats attendus. À ce stade, certains choisissent déjà d'intégrer les activités de suivi du plan d'action, notamment les résultats obtenus et les écarts (s'il y en a) entre les résultats obtenus et ceux attendus. Un exemple est fourni en annexe 2.
- ▶ Remerciements;

- ▶ Annexes.

Étape 5 – La validation et l’adoption du plan d’action

La dernière étape de la démarche d’élaboration du plan d’action consiste à faire valider le projet de plan d’action et amorcer la mise en œuvre. À cette fin, le comité de pilotage fait valider le contenu du projet de plan d’action par les partenaires impliqués dans la démarche, intègre les derniers commentaires, s’il y a lieu, et produit un document qui sera transmis au conseil de l’organisme municipal qui procédera à sa validation et à son adoption.

Le plan d’action ainsi adopté est soumis au MIFI pour analyse et approbation.

Étape 6 – La mise en œuvre du plan d’action et son suivi

Une fois le plan d’action accepté par le MIFI, les deux parties procèdent à la signature d’une convention d’aide financière pour sa mise en œuvre. L’organisme municipal procède à un lancement public et amorce les démarches nécessaires pour sa mise en œuvre. Il s’agira, par exemple, de mettre en place les structures et les mécanismes nécessaires pour la mise en œuvre et le suivi du plan d’action.

Le suivi consiste à collecter et analyser des informations durant la mise en œuvre du plan d’action. Il est basé sur les objectifs établis et les activités planifiées durant l’élaboration du plan d’action et aide à garder la mise en œuvre des actions sur la bonne voie. Il fournit également une base utile pour l’évaluation.

Il est donc recommandé qu’un comité dont les membres partagent une vision commune et positive du plan d’action soit mis en place pour en assurer la mise en œuvre et le suivi. Le comité de gestion et de suivi des ententes, prévu dans les normes du PAC, peut faire office de comité de suivi du plan d’action. Un délai maximum de trois ans est prévu par le MIFI pour la mise en œuvre du plan d’action. Une personne responsable ou un service de l’organisme municipal pourraient être désignés pour diriger le comité de suivi afin de permettre au conseil de l’organisme municipal de maintenir des liens avec son plan d’action.

Les modalités et la composition du comité peuvent varier en fonction du mandat qui lui sera confié. Il est souhaitable d’y retrouver des représentantes ou représentants des principaux partenaires avec qui l’organisme municipal envisage de collaborer pour la réalisation des actions du plan d’action, d’organismes du milieu qui ne sont pas parties prenantes d’une action du plan d’action, une représentante ou un représentant du MIFI, etc.

Voici quelques exemples de mandats qui pourraient être confiés au comité :

- ▶ agir à titre de conseiller auprès du conseil de l’organisme municipal sur toute question concernant l’accueil et l’intégration des personnes immigrantes;
- ▶ veiller à la mise en œuvre du plan d’action;

- ▶ contribuer à l'évaluation annuelle des résultats obtenus en fonction des objectifs initiaux et suggérer des ajustements en conséquence;
- ▶ au terme de la convention d'aide financière, faire un bilan quant à l'atteinte des objectifs.

Le comité établit à l'avance le type d'information à recueillir pour le suivi de la mise en œuvre selon les objectifs et les résultats à atteindre. Dans certains cas, les éléments de suivi (résultats obtenus et explication des écarts) sont intégrés à la programmation des activités au moment de l'élaboration du plan d'action. Un exemple de tableau de suivi est fourni à l'annexe 3.

Les observations issues de l'exercice de suivi permettent de rendre compte de l'état d'avancement et de l'évolution des changements souhaités en fonction des ressources investies. Selon la situation observée par le comité, le suivi, s'il est bien mené, influencera l'application de modifications de manière à assurer l'atteinte des résultats en fonction des leçons apprises par la réalisation des activités. Le suivi sert ainsi à justifier la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources investies.

Conclusion

La capacité des organismes municipaux à attirer, accueillir, retenir et assurer la pleine participation des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles dans tous les secteurs de la vie des collectivités est un facteur de développement économique pour les régions. Afin d'assurer leur établissement durable et leur intégration, il importe d'impliquer l'ensemble des acteurs du milieu, incluant toutes les citoyennes et tous les citoyens.

L'exercice conduisant à l'élaboration du plan d'action devrait permettre de poser les bases d'une intervention concertée au sein des collectivités. Cet effort collectif devrait demeurer de façon pérenne dans le mode de fonctionnement pour l'édification de collectivités encore plus accueillantes et inclusives pour les citoyennes et citoyens de toutes origines.

Annexes

Annexe 1 – Les huit caractéristiques d’une collectivité accueillante et inclusive

1. Un milieu accueillant et inclusif dispose d’établissements, d’installations, de services, d’infrastructures et de logements

Les éléments regroupés au sein de cette caractéristique sont variés et incluent les services de santé, les garderies, le transport (transport en commun, routes, etc.), les services sociaux ainsi que les écoles, les lieux de culte, les commerces et les logements.

Pour chacun de ces éléments, il importe de considérer non seulement leur présence, mais également leur disponibilité et leur qualité. En particulier, lorsqu’il s’agit des logements, il faut évaluer leur prix, leur salubrité, la qualité des quartiers, la proximité des services et commerces, etc.

Il apparaît assez clair que la présence et la qualité des services et infrastructures influent énormément sur le caractère accueillant d’une MRC ou d’une municipalité, et constituent un facteur de rétention de la plus haute importance⁴. Une abondante littérature soutient en effet cette conclusion qui peut sembler aller de soi. Cependant, il importe de réaliser à quel point les infrastructures et services peuvent influencer un grand nombre d’autres facteurs de rétention et d’inclusion.

Par exemple, la présence d’un bon réseau de transport en commun permet à ses utilisateurs non seulement d’avoir un meilleur accès aux services de la MRC ou de la municipalité, mais également d’augmenter leur employabilité en leur donnant accès à des emplois plus lointains⁵. En outre, le transport collectif est particulièrement important pour les personnes immigrantes qui ne disposent pas forcément d’un véhicule ou d’un permis de conduire valide dans les premiers temps de leur installation⁶.

Le logement est certainement un des éléments qui a le plus d’influence sur les opportunités et la qualité de vie d’une personne. Un logement de qualité et bien situé facilite l’accès aux écoles, aux services, aux commerces, notamment à l’alimentation et aux emplois⁷. Un bon voisinage facilite l’intégration et fournit un réseau de soutien apte à aider les personnes immigrantes dans leurs

⁴ Vatz-Laaroussi, Michèle et al. (2011). « [Capital d’attraction et de rétention des immigrants dans les collectivités locales : vers un modèle théorique](#) ». Centre Métropolis du Québec. Capsule de recherche, 4 pages.

⁵ Esses, Victoria M. et al. (2010). « [Caractéristiques d’une collectivité accueillante](#) ». Rapport rédigé pour la Direction générale de l’intégration de Citoyenneté et Immigration Canada dans le cadre de l’Initiative de développement de collectivités accueillantes, p. 67.

⁶ Idem

⁷ Idem, p. 31.

défis quotidiens, sans parler du développement du sentiment d'appartenance⁸. Au contraire, l'étude des discriminations systémiques illustre bien comment la ségrégation des populations au sein de quartiers défavorisés ou de ghettos déclenche des cercles vicieux affectant l'ensemble de la qualité de vie et des opportunités des personnes y habitant⁹.

De plus, l'intégration des personnes immigrantes au sein de réseaux de soutien et de contacts ne peut se faire sans la présence d'espaces physiques d'échange. Qu'il s'agisse de centres communautaires proposant des activités sociales, de centres de loisirs permettant l'intégration par le sport, ou encore simplement d'espaces publics partagés comme les parcs, la présence de ces espaces communs est une condition essentielle au contact, à la socialisation et, enfin, à l'intégration des personnes nouvellement arrivées dans la communauté.¹⁰

2. Accès équitable et adapté aux infrastructures et services

Cette caractéristique est en quelque sorte une extension ou un complément de la précédente. En effet, il ne suffit pas qu'une collectivité dispose d'infrastructures et de services, encore faut-il que ces derniers soient accessibles et adaptés aux minorités ethnoculturelles et à leurs besoins spécifiques, notamment linguistiques.

Il importe de reconnaître que nombre de ces obstacles sont de nature systémique ou structurelle, c'est-à-dire qu'ils découlent de pratiques ou de procédures pouvant désavantager les personnes nouvellement arrivées, même sans intention discriminatoire. Ces obstacles émergent tout simplement du fait que les institutions ont été créées et organisées par et pour des citoyens québécois, francophones, chrétiens ou athées, habitués aux normes et habitudes de leur société. Il n'est donc pas surprenant que les personnes immigrantes puissent avoir plus de difficultés à accéder à leurs services. Ainsi, même si une institution ou un règlement peut sembler tout à fait neutre, il peut tout de même, de façon non intentionnelle, désavantager ou exclure des individus issus de minorités ethnoculturelles.

La langue constitue un cas classique. Une personne immigrante ne parlant pas encore français ou anglais peut éprouver de grandes difficultés à profiter des services de santé, des services sociaux, du transport en commun, etc. Cette barrière linguistique peut même restreindre ou compliquer son accès aux services de francisation dont elle aurait besoin pour surmonter ces difficultés. Ainsi, une collectivité accueillante et inclusive peut adapter son offre de service et ses communications, notamment en offrant des services d'interprète, en simplifiant son information ou ses procédures, ou en accompagnant les personnes immigrantes dans leurs démarches afin de leur expliquer les règlements et procédures à suivre, particulièrement en ce qui concerne l'accès aux programmes sociaux.

Le logement constitue un autre exemple important : certaines pratiques ou procédures apparemment neutres ou banales peuvent en réalité constituer d'importantes barrières pour les

⁸ Ici première. [« Intégration des immigrants : parler à son voisin pour changer les choses »](#), 27 mars 2019.

⁹ Wikipédia, [« Racial segregation in the United States »](#), 16 août 2020.

¹⁰ Esses, Victoria M. et al. (2010), op. cit., p. 94.

personnes immigrantes. Pensons notamment aux enquêtes de crédit, aux demandes de références de la part d'un locateur potentiel ou d'un éventuel employeur, etc. Il importe donc que les règlements et les procédures en vigueur soient réellement impartiaux et inclusifs, et pas seulement neutres en surface.

Bien sûr, la discrimination que les personnes immigrantes peuvent subir dans l'accès aux infrastructures et aux services n'est pas toujours structurelle ou involontaire. L'ignorance, les préjugés conscients ou inconscients, la peur ou le racisme pur et simple constituent autant d'obstacles très concrets qui peuvent empêcher les personnes immigrantes de trouver un logement ou de recevoir des services de qualité. Pour pallier ces problèmes, la sensibilisation des acteurs impliqués, que ce soient les propriétaires de logements ou les prestataires de services, est incontournable. En informant et en sensibilisant ces acteurs à la réalité des personnes immigrantes et aux obstacles qu'elles rencontrent, on peut espérer éliminer les préjugés et développer une meilleure empathie interculturelle.

Pour les employés des services publics, il est envisageable d'aller encore plus loin et de tenter de développer une véritable sensibilité interculturelle au moyen de formations spécialisées. En effet, il existe une abondante littérature décrivant l'importance de développer les compétences interculturelles des intervenantes et intervenants interagissant avec les personnes immigrantes.

Au-delà de la discrimination, cette caractéristique décrit une collectivité qui s'adapte aux personnes immigrantes pour leur permettre de s'intégrer sans accroc et de se sentir chez soi, par exemple, en fournissant des ressources et des services adaptés dans les écoles et les bibliothèques.

3. Opportunités d'emplois et d'affaires

Il est généralement admis que l'emploi est un facteur clé pour l'accueil et la rétention des personnes immigrantes dans une communauté¹¹. En plus de leur fournir le revenu nécessaire pour subvenir à leurs besoins essentiels, l'emploi constitue un levier d'intégration sans pareil. En effet, dans son milieu de travail, une personne immigrante peut tisser des liens sociaux et étendre son réseau, pratiquer ou même apprendre le français, et contribuer à sa nouvelle communauté par ses talents et ses compétences. En outre, les ressources financières générées par l'emploi permettent ou facilitent la participation à d'autres sphères de la société, comme les loisirs, les sports, l'activité artistique, etc.

Toutefois, il est clair qu'une collectivité accueillante en est une qui offre non seulement des opportunités d'emplois, mais bien des emplois adaptés au profil de personnes immigrantes. Soulignons à cet égard le décalage entre les besoins en emploi souvent exprimés dans les régions (travail journalier ou peu qualifié) et le profil de la plupart des personnes immigrantes sélectionnées (travailleurs qualifiés et diplômés). Or, une collectivité accueillante permettra, dans l'idéal, aux personnes immigrantes de trouver un emploi leur permettant de mettre à profit leurs

¹¹ Esses, Victoria M. et al. (2010), op. cit., p. 15

compétences, leurs acquis et leurs expériences, faute de quoi un sentiment de découragement ou d'amertume risque d'émerger¹².

Les opportunités d'affaires et d'entrepreneuriat sont également à considérer. En effet, de nombreuses personnes immigrantes arrivent au Québec avec des talents et des ambitions d'affaires, des capitaux d'investissement et des liens avec leur pays d'origine à exploiter¹³. Une collectivité accueillante saura donc leur permettre de réaliser leur potentiel d'entrepreneur en leur offrant la possibilité de créer ou d'acquérir des entreprises sur place. En outre, puisque se lancer dans les affaires dans un nouveau pays peut être intimidant et difficile, l'offre de ressources et d'assistance, sur le plan légal, par exemple, peut être très pertinente.

4. Accès et traitement équitable sur le marché du travail

Cette caractéristique se veut une extension ou un complément de la précédente. En effet, il ne suffit pas qu'une collectivité dispose d'emplois à pourvoir, encore faut-il que les personnes immigrantes puissent avoir un accès équitable à ces emplois. En d'autres mots, il faut qu'elles puissent intégrer le marché du travail sans subir de discrimination, que ce soit à l'embauche ou en cours d'emploi. Or, une étude de Statistique Canada révèle que près de la moitié des personnes nouvellement arrivées (46 %) plaçaient la difficulté de trouver un emploi en tête des difficultés de leur nouvelle vie¹⁴.

Il importe ici de considérer qu'une grande partie des obstacles auxquels une personne immigrante peut se heurter au cours de son intégration économique relève de la discrimination dite *systémique* ou *structurelle*. Ainsi, sans qu'il y ait de comportements ou de préjugés au plan individuel, une personne immigrante peut être discriminée tout simplement parce que les institutions, les règlements et les habitudes du milieu qu'elle tente d'intégrer n'ont pas été pensés avec ses besoins et spécificités en tête¹⁵.

Un exemple frappant concerne les offres d'emploi informelles : on rapporte que seulement 10 à 15 % des offres d'emplois sont affichées, ce qui signifie que la vaste majorité des offres se font de façon informelle, par les contacts, collègues, amis, famille, etc.¹⁶ Or, les personnes immigrantes ne disposent justement pas de ces réseaux sociaux et ne peuvent donc compter sur ces opportunités d'emplois informelles. Leur accès au marché du travail est conséquemment

¹² Vatz-Laaroussi, Michèle et al. (2011), op. cit., p. 1.

¹³ Wood, Phil (2010). « Cités interculturelles : Vers un modèle d'intégration interculturelle ». Conseil de l'Europe et de la Commission européenne, p. 27.

¹⁴ Schellenberg, Grant and Hélène Maheux. « [Immigrants' perspectives on their first four years in Canada: Highlights from three waves of the Longitudinal Survey of Immigrants to Canada](#) ». Statistics Canada. Page consultée le 25 août 2020.

¹⁵ [Commission ontarienne des droits de la personne. « Reconnaître la discrimination en matière de logement locatif »](#). Page consultée le 25 août.

Sheppard, Colleen et Kara Sheppard-Jones. « [Comprendre la discrimination systémique](#) ». *Le Devoir*, le 13 septembre 2018.

¹⁶ Groupe de travail national sur les stratégies relatives aux petits centres (2007). « [Attirer et garder les immigrants : Une boîte à outils pleine d'idées pour les petits centres](#) ». Citoyenneté et immigration Canada, p. 35.

beaucoup plus difficile que pour les personnes nées au Québec, et ce, sans que personne n'ait mal agi. Une solution à ce genre de problème consiste, par exemple, à faire des efforts pour multiplier et diffuser publiquement les offres d'emploi, notamment dans les milieux et organismes fréquentés par les personnes nouvellement arrivées. Des événements leur permettant de développer leur réseau professionnel peuvent également être mis en place : salon d'emplois pour immigrants, parrainage ou mentorat, foire de l'entrepreneuriat immigrant, etc.¹⁷

Toutefois, la partie n'est bien sûr pas gagnée une fois passée l'étape de l'embauche. Que ce soit en raison de préjugés, de l'ignorance, ou encore simplement des facteurs structurels, une personne immigrante peut recevoir un traitement injuste au sein de son milieu de travail. Il peut s'agir de discrimination directe de la part d'employés ou de supérieurs, ou encore d'un milieu de travail qui n'est pas adapté aux besoins de la personne immigrante. Pour remédier à ces problèmes, dont les conséquences peuvent être très graves, il est recommandé de privilégier la sensibilisation des employés comme des employeurs. Ce genre de mesures peut contribuer à dissiper les préjugés, l'ignorance ou la peur de l'autre, à développer une meilleure empathie interculturelle et à faciliter l'accommodation et l'intégration des personnes immigrantes¹⁸. Une attention particulière doit également être portée à l'impartialité ou à l'équité en matière de salaires et de promotions.

5. Reconnaissance des acquis et des compétences

La reconnaissance des acquis et des compétences est en quelque sorte une simple condition à l'intégration économique des personnes immigrantes, mais son importance est telle qu'elle mérite une attention toute particulière. D'un côté, les personnes qui sont sélectionnées pour immigrer au Québec le sont très souvent en raison de leur profil de travailleurs éduqués et bien formés, mais une fois arrivés, elles éprouvent parfois de grandes difficultés à faire reconnaître leurs acquis et leurs compétences et doivent parfois exercer des métiers ou occuper des emplois pour lesquels elles sont surqualifiées. Ce décalage peut être source d'amertume et de découragement chez les personnes immigrantes et affecter leur motivation à rester au Québec ou au Canada.

Pour une personne immigrante, la non-reconnaissance des acquis et des compétences peut constituer un grave frein à son intégration, en la privant des revenus, des liens sociaux et des autres avantages offerts par un emploi de qualité. Outre les aspects humains parfois tragiques du problème, l'OCDE souligne que la non-reconnaissance des acquis et compétences produit une sous-utilisation du potentiel de travail des personnes immigrantes et donc un véritable gâchis de ressources humaines¹⁹.

¹⁷ Esses, Victoria M. et al. (2010), op. cit., p. 20.

¹⁸ Khan, Candy. (2006). « L'angle mort ». Racisme et discrimination au travail, dans Nos diverses cités, n° 2, été, p. 67-72.

¹⁹ Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) (2015). « Les indicateurs de l'intégration des immigrés : Trouver ses marques ». Chapitre 5 « Résultat des immigrés sur le marché du travail ».

Bien sûr, la capacité d'action des MRC ou des municipalités dans ce domaine est limitée, la balle étant essentiellement dans le camp des entreprises et surtout des organismes de réglementation, dont les ordres professionnels. Cela étant dit, les collectivités peuvent sensibiliser et outiller les entreprises locales aux enjeux de la reconnaissance de l'expérience étrangère²⁰. Plus encore, elles peuvent fournir aux personnes immigrantes des ressources pour les aider à faire reconnaître leurs acquis et leurs compétences auprès des organismes de réglementation des métiers ou des professions, au moyen de séances d'information, de préparation aux examens des ordres professionnels, etc.²¹

6. Valorisation de la diversité ethnoculturelle

Si cette caractéristique peut sembler abstraite, voire naïve ou candide, elle est extrêmement importante et peut s'incarner dans de nombreuses initiatives très concrètes. Elle décrit une éthique de l'ouverture et de l'inclusion qui devrait se refléter dans toutes les sphères de la société, et qui va au-delà du cadre juridique assurant la non-discrimination et le respect des droits. Avant même de parler de valorisation, on parle d'une attitude d'ouverture, de curiosité et d'empathie²². Une collectivité accueillante est avant tout constituée d'individus qui reconnaissent les difficultés particulières que vivent les personnes immigrantes, mais également la richesse de leur contribution à la vie collective.

Toutefois, cette attitude d'ouverture doit évidemment s'accompagner d'actions concrètes et concertées de la part des acteurs locaux. Du côté des pouvoirs publics, il est souhaitable de mettre la diversité de l'avant et de reconnaître sa valeur, notamment dans les communications publiques et par l'organisation d'événements spéciaux. Cette reconnaissance peut également se refléter au sein de l'administration publique, des services policiers et des postes de gestion. En effet, la présence de personnes issues de la diversité ethnoculturelle au sein de ces institutions peut avoir comme effet de promouvoir des modèles positifs de vivre-ensemble et d'encourager les échanges interculturels.²³ En outre, la participation des personnes immigrantes à la vie communautaire et démocratique peut produire les mêmes résultats, tout en leur offrant une occasion de laisser leur marque dans la communauté et de développer leur sentiment d'appartenance²⁴.

En matière de diversité, si l'ignorance et les préjugés mènent souvent à la peur et à la méfiance, le contraire est souvent et heureusement vrai. Une fois que les habitants d'une collectivité apprennent à mieux connaître les personnes immigrantes, à la fois la richesse de leur culture et leurs individualités humaines, les préjugés tendent à se dissiper et la confiance peut s'installer²⁵.

²⁰ The Conference Board of Canada (2009). "[Immigrant-Friendly Businesses – Effective Practices for Attracting, Integrating, and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces](#)", p. 14-15.

²¹ Esses, Victoria M. et al. (2010), op. cit., p. 20.

²² Gauvin, Clémence et Émilienne Laforge (2011). « [Les habilités de savoir être](#) », p. 3.

²³ Papademetriou, Demetrios G. (2014). "Migration's local dividends. How cities and regions can make the most of immigration. Council statement". Migration Policy Institute, Washington DC, p. 7.

²⁴ Vatz-Laaroussi, Michèle et al. (2011), op. cit., p. 2.

²⁵ Côté, Benoit. « [Les contacts intergroupes : de la théorie à la pratique](#) ».

Cela se constate au plan interpersonnel, comme on le verra dans la prochaine caractéristique, mais également au niveau plus général de la valorisation de la diversité. Plus les différentes cultures minoritaires présentes dans un territoire sont reconnues et valorisées, plus l'ouverture, l'empathie et le respect peuvent se développer au sein de la population, ce qui peut constituer une sorte de cercle vertueux ou d'effet boule de neige²⁶.

Cette valorisation peut donc prendre effet dans toutes les sphères de la société. Elle est notamment importante au sein des médias, qui ont une grande influence sur les représentations, voire les préjugés que l'on peut entretenir au sujet d'autrui, surtout ceux que l'on ne connaît pas encore²⁷. Il est donc essentiel que les représentations de la diversité qu'on y retrouve soient équitables et bien intentionnées, et non en quête de controverses faciles, d'où l'importance de développer une attitude empathique qui va bien au-delà du simple respect des lois. Cette même réflexion s'applique également aux arts et à la culture²⁸. Enfin, cette valorisation a bien entendu sa place à l'école, puisqu'il s'agit d'un endroit privilégié pour que les futurs adultes soient informés et exposés à la diversité.

Enfin, cette valorisation de la diversité peut également se refléter dans la manière dont est conçue l'identité collective de la communauté. Plutôt que de la concevoir comme une identité statique à laquelle les personnes immigrantes devraient s'identifier en laissant de côté leur appartenance d'origine, il est possible de penser l'identité collective comme dynamique, plurielle et participative. Ainsi, si les personnes immigrantes sentent qu'elles peuvent contribuer à la construction de cette identité en y amenant leur propre contribution, elles développeront en retour un plus grand attachement à leur société d'accueil²⁹.

7. Échanges et réseautage interculturels

Les bénéfices que les êtres humains retirent de leurs liens sociaux ne sont plus à démontrer. Les réseaux sociaux que nous formons peuvent nous apporter du soutien émotionnel, de l'aide financière, des possibilités d'emplois, des informations privilégiées, etc.³⁰ Or, les personnes immigrantes laissent derrière elles tous leurs réseaux et sont donc, en général, privées des bénéfices, petits et grands, que ces derniers pourraient leur procurer. Une collectivité accueillante doit donc tout mettre en œuvre pour permettre aux personnes immigrantes de reconstituer leurs

²⁶ Germain, Annick (2013). « La ville inclusive est-elle une ville sans exclusion? » Dans *Le développement d'institutions inclusives en contexte de diversité. Recherche, formation, partenariat*. Les Presses de l'Université du Québec, p. 37.

²⁷ Wood, Phil (2010), op. cit., p. 40-41 et 66.

²⁸ Vatz-Laaroussi, Michèle et al. (2011), p. 2.

²⁹ Papademetriou, Demetrios G. (2012), op. cit., p. 1.

³⁰ Turcotte, Martin (2015). « Tendances du capital social au Canada », Statistique Canada, n° 89-652-X20105002 au catalogue, p. 4.

réseaux le plus vite et le plus facilement possible. L'intégration d'un nouvel arrivant dans ces réseaux est un facteur décisif de rétention et d'établissement durable³¹.

En raison de la variété des bénéfices que procurent les réseaux, l'intégration des personnes immigrantes en leur sein peut faciliter leur intégration dans diverses sphères de la société et ainsi influencer d'autres caractéristiques. Par exemple, les informations et les conseils offerts par un voisinage attentionné peuvent faciliter l'accès aux services, mais aussi à la vie communautaire et aux emplois. L'intégration à ces réseaux offre également des occasions inestimables de pratiquer l'usage de la langue commune.

Le réseautage interculturel est également une occasion idéale de favoriser la cohésion sociale et de dissiper les préjugés et, ainsi, de combattre la discrimination³². Ceci est vrai sur le plan individuel, mais aussi à plus large échelle. Au plan interpersonnel, cet effet bénéfique est suggéré par la littérature sur l'*hypothèse du contact*, qui affirme que le simple fait de multiplier les contacts entre deux groupes permet, à certaines conditions, d'améliorer les relations entre les deux et de diminuer les préjugés³³. De plus, la participation des personnes immigrantes au sein de la vie sociale, communautaire et des institutions permet de diversifier les perspectives et d'enrichir ainsi les discussions et réflexions. En effet, ces personnes peuvent amener des points de vue souvent oubliés et ainsi permettre une plus grande diversité d'idées et d'opinions.

Pour permettre aux personnes immigrantes d'intégrer les réseaux présents dans leur nouvelle collectivité, les acteurs locaux peuvent œuvrer à multiplier les canaux de communication et d'échange entre les personnes nouvellement arrivées et celles établies depuis plus longtemps. Notamment, les acteurs locaux peuvent organiser des activités de jumelage et de mentorat, de réseautage et de socialisation en misant particulièrement sur des activités artistiques ou de loisirs qui peuvent rassembler les participants autour d'intérêts communs. Pour s'assurer de réduire au maximum les obstacles aux échanges et au réseautage, des mesures de sensibilisation et de formation aux compétences interculturelles peuvent également être envisagées. En général, les collectivités peuvent compléter et encourager le réseautage informel en misant sur l'aménagement de lieux d'échange et sur l'instauration de mécanismes facilitant la création des réseaux comme une plateforme Web, du mentorat, des activités, etc.

8. Possibilités d'apprendre le français et d'en faire usage dans l'espace public

L'apprentissage de la langue commune d'une collectivité est certainement une clé essentielle à l'intégration des personnes immigrantes à leur nouvelle communauté. La maîtrise de la langue est donc une condition primordiale à la pleine participation et à l'intégration à tous les niveaux, que l'on parle de la vie professionnelle, sociale, communautaire ou démocratique. Elle permet

³¹ Vatz-Laaroussi, Michèle. (2009) « [Mobilité et rétention des familles immigrantes et réfugiées installées dans les régions du Québec](#) ». Capsule de recherche, Centre Métropolis du Québec, 4 p.

³² Christ, Oliver et coll. (2014). " [Contextual effect of positive intergroup contact on outgroup prejudice](#)". Proceedings of the National Academy of Science, vol. 111, no. 11, March, p. 1.

³³ Côté, Benoit, op. cit.

également les échanges interculturels et le réseautage dont il était question plus haut.³⁴ La connaissance du français est une connaissance transversale, puisqu'elle permet la participation et l'intégration dans toutes les autres dimensions.

Il est donc d'une importance capitale qu'une collectivité accueillante et inclusive dispose d'une offre de cours de français complète, flexible et de qualité. Ceci peut évidemment constituer un défi dans les centres plus éloignés, mais certaines difficultés peuvent être compensées par des cours en ligne, ou encore par des activités de jumelage ou de mentorat linguistique entre les personnes nouvellement arrivées et les résidents de longue date.

Il ne s'agit toutefois pas seulement d'offrir la possibilité aux personnes immigrantes d'apprendre le français, encore faut-il qu'elles aient l'occasion de s'en servir au quotidien. Ainsi, des mesures pour encourager l'usage du français en entreprise, dans les organismes et dans l'administration publique peuvent jouer un rôle positif et encourager les personnes immigrantes dans le difficile apprentissage de la langue française.

Bien que l'ensemble des caractéristiques présentées ci-dessus aient été décrites comme étant fondamentales pour l'attraction et l'établissement durable des personnes immigrantes, d'un point de vue du développement territorial, certaines d'entre elles procurent des avantages pour l'ensemble de la collectivité et contribueront à l'occupation et la vitalité des territoires.

³⁴ Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2014). « Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion : cahier de consultation », p. 34.

Annexe 2 – Exemple de tableau de programmation de projet³⁵

<p>Objectif général (orientation) : Il reflète la vision que la collectivité vise à concrétiser à long terme. Il s'agit des améliorations que l'organisme municipal souhaite atteindre en lien avec les objectifs du Programme d'appui aux collectivités.</p>					
<p>Objectif spécifique 1 : Il s'agit des sous-objectifs de l'objectif général. La somme des sous-objectifs doit permettre l'atteinte de l'objectif général. Ils peuvent être chronologiques (l'un ne pouvant pas être mis en œuvre avant l'autre) ou non (les deux peuvent être mis en œuvre en même temps si les ressources disponibles le permettent). Ils doivent être spécifiques, mesurables, atteignables et réalistes.</p>					
<p>Moyens d'action : Ce sont les éléments d'action concrets, les activités permettant d'atteindre l'objectif spécifique.</p>	<p>Partenaires : Acteurs autres que l'organisme municipal, impliqués dans la mise en œuvre de l'action.</p>	<p>Échéance : Période de réalisation de l'action.</p>	<p>Budget : Coût total de l'action.</p>	<p>Résultats attendus : Ce sont les produits ou services qui découlent immédiatement de la réalisation du moyen d'action. Ils doivent être concrets, mesurables et vérifiables.</p>	
				<p>Indicateurs : Éléments qui permettent de mesurer les résultats.</p>	
				<p>Cibles : Expriment le niveau des résultats attendus par rapport à une unité de mesure de l'indicateur.</p>	

³⁵ Inspiré de « [Pôle IDEOS – HEC Montréal. « Démystifier les outils de gestion – Le plan d'action »](#) ». Feuillelet n° 2, 6 p.

Objectif spécifique 2 :				
Moyens d'action	Partenaires	Échéancier	Budget	Résultat attendu :
				Indicateurs :
				Cibles :
Budget total du plan d'action :				

Annexe 3 – Exemple de tableau de suivi du plan d’action

<u>Éléments à mesurer</u>		<u>Mesures des résultats</u>		<u>Indicateurs de suivi</u>	<u>Fréquence de la collecte</u>	<u>Cible</u>	<u>Source de la collecte</u>	<u>Responsable de la collecte</u>
Reproduire ici les différents éléments du PAC à mesurer : objectifs spécifiques, moyens d’action, résultats.		Ce sont les constats de la différence entre les résultats attendus et ceux obtenus. Il s’agit d’expliquer les résultats si l’écart est positif ou négatif.		Ce sont les éléments d’information à collecter afin de vérifier que les moyens d’action ont effectivement été mis en place. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.	La planification de la collecte devrait prendre en compte la disponibilité des données et les dates de remise des rapports afin de fournir des données dans les rapports d’étape et le rapport final.			
<u>Objectif spécifique</u> 1	Moyens d’action 1	Résultat obtenu						
	Moyen d’action 2							

**Immigration,
Francisation
et Intégration**

Québec 