



windsor essex  
local immigration partnership



## Allons de l'avant...

**Supplément au document « Un plan communautaire pour  
promouvoir l'établissement et l'intégration des immigrants dans le  
comté de Windsor-Essex »**

**Septembre 2010**

# Table des matières

<b>Contexte.....</b>	<b>3</b>
<b>Gouvernance – Soutenir nos efforts.....</b>	<b>5</b>
Choisir le bon modèle de gouvernance.....	5
Renforcer le modèle actuel.....	5
Éléments clés du modèle.....	6
Sélection et rôle du président et du vice-président.....	7
<b>Notre plan d’action .....</b>	<b>9</b>
Priorités pour 2010-2012 .....	10
Calendrier.....	11
Contexte de planification .....	12
<b>Améliorer le service et réduire le double emploi .....</b>	<b>22</b>
Comprendre l’intégration .....	22
Intégration des services.....	23
Intégration des systèmes.....	23
<b>Évaluer nos progrès.....</b>	<b>24</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>26</b>
Membres du groupe de travail sur l’établissement d’un plan d’action .....	27
Notes explicatives sur l’établissement d’un plan d’action.....	28

Préparé par Pauline Lewis & Associates Inc. ([www.paulinelewis.ca](http://www.paulinelewis.ca))  
en collaboration avec un groupe de travail du Conseil du Partenariat local de Windsor-Essex.

# Contexte

---

En novembre 2008, la Ville de Windsor a signé un accord avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et a reçu un financement pour travailler avec la communauté d'établissement de Windsor-Essex en vue d'atteindre les trois résultats suivants :

1. L'établissement d'un Conseil du Partenariat
2. L'élaboration d'une stratégie locale d'établissement
3. La création d'un plan d'action visant à mettre en œuvre la stratégie d'établissement de Windsor

Le document intitulé « Un plan communautaire pour promouvoir l'établissement et l'intégration des immigrants dans le comté de Windsor-Essex », élaboré par le Partenariat local d'immigration (PLI) et distribué en février 2010, représente les accomplissements considérables de la communauté pour remplir ses deux premiers engagements envers CIC.

*Allons de l'avant* contient un plan d'action détaillé visant à appuyer la mise en œuvre de la stratégie locale d'établissement, y compris des plans visant à renforcer l'intégration des services et des systèmes au fil du temps et à entreprendre une solide évaluation des efforts de projets locaux. Le plan vise à faire progresser le nombre d'établissements réussis de nouveaux arrivants dans la communauté grâce à un modèle de prestation de services de plus en plus intégré. Son contenu tient compte du fait que CIC s'oriente vers une nouvelle structure pour le financement des programmes d'établissement et les pratiques exemplaires comme le décrit le « Rapport du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration »<sup>1</sup> déposé en mars 2010.

Plus particulièrement, *Allons de l'avant* contient :

- Un plan d'action détaillé énonçant les principales tâches et activités qu'entreprendra le conseil, y compris en ce qui a trait aux délais et aux centres de responsabilités.
- Une approche visant à soutenir la planification communautaire concertée et à appuyer la mise en œuvre du plan d'action.
- Un plan visant à améliorer le service et à réduire le double emploi.
- Une stratégie visant à mettre au point des mesures du rendement, à recueillir et à publier des données, et à évaluer le succès des projets.

---

<sup>1</sup> Rapport du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration; pratiques exemplaires pour les services d'établissement, mars 2010.  
(<http://www2.parl.gc.ca/content/hoc/Committee/403/CIMM/Reports/RP4388396/cimmrp02/cimmrp02-f.pdf>)

Ce document a été élaboré par un groupe de travail du PLI formé de dix membres du conseil, notamment des représentants de chacun des sept organismes offrant des services d'établissement dans le comté de Windsor-Essex (se reporter aux annexes pour obtenir une liste complète des membres). Pour maximiser les commentaires et la participation des principaux organismes, les organismes participants ont proposé la nomination d'un maximum de deux personnes susceptibles d'assister aux réunions. Le groupe de travail s'est réuni pendant quatre jours pendant les mois de juillet et d'août 2010. Après chacune des réunions planifiées, l'ébauche des documents élaborés a été diffusée, et les réunions suivantes ont permis au groupe d'analyser son travail et de l'adapter.

# Gouvernance – Soutenir nos efforts

---

## Choisir le bon modèle de gouvernance

Lorsque le groupe de travail a entamé ses discussions, il est devenu évident que le fait d'« aller de l'avant » dans l'élaboration d'un plan d'action visant à assurer la mise en œuvre de la stratégie d'établissement signalait que d'importants changements s'opéraient dans le cycle de vie du PLI. Les membres du groupe de travail ont souligné que le PLI vivait un tournant, passant de ce qui a commencé comme un projet de recherche à une réalité plus permanente dans la communauté d'établissement, l'un responsable de la planification communautaire concertée en cours, l'autre responsable non seulement devant ses électeurs, mais aussi devant ses bailleurs de fonds pour atteindre des résultats.

Cette évolution et ce cheminement vers un organe de planification plus mûr et plus responsable ont naturellement conduit à des discussions sur la façon d'appuyer et de soutenir le conseil du PLI afin qu'il parvienne à mettre en œuvre les plans actuels et futurs. Il a été entendu que le mandat existant devait être modifié afin de refléter cette transition et qu'un nouveau président devait être sélectionné. Cela a conduit à des discussions sur les modèles de gouvernance et sur la nécessité de préciser le mandat actuel afin qu'il énonce plus clairement les rôles et responsabilités, et ce, de façon à ce qu'ils reconnaissent et reflètent mieux les changements qui s'opèrent au sein du PLI. En outre, il a été reconnu que le PLI devait mettre en place des plans pour procéder au transfert du leadership à une nouvelle présidence avant janvier 2011.

## Renforcer le modèle actuel

Plusieurs modèles de gouvernance ont été abordés. Il a été convenu que chacun d'entre eux avait ses avantages compte tenu des différentes questions en jeu, des modèles de dotation, etc. Le groupe de travail a cherché à prendre appui sur les composantes du modèle actuel qui fonctionnent bien tout en renforçant le cadre de responsabilisation. Finalement, le modèle de gouvernance proposé intègre des éléments de ce qui fonctionne actuellement au sein du PLI et des éléments de modèles efficaces qui marchent dans d'autres secteurs. Le modèle recommandé renferme les caractéristiques d'une bonne gouvernance, à savoir la transparence, l'obligation de rendre compte, la responsabilité et l'efficacité financières.

## Éléments clés du modèle

La liste suivante reflète les principaux éléments du modèle de gouvernance proposé.

### Éléments structurels et fonctionnels :

- Leadership du conseil fort, et rôles et responsabilités du comité exécutif du conseil et des autres membres bien articulés (entre votants et sans voix délibérative).
- Ressources permettant de coordonner le travail, de planifier les activités, d'appuyer la mise en œuvre du plan de travail, de contribuer à l'élaboration des propositions de financement, de soutenir les efforts continus d'intégration et d'évaluation, etc.
- Ressources en matière de soutien administratif (c.-à-d. tenue des dossiers, gestion financière).
- Espace physique pour les ressources humaines. Établissement de trois groupes de travail (un pour chacun des trois objectifs stratégiques); les membres effectuent la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de soutien des activités approuvées.
- Les présidents seront des membres du comité exécutif, chargés d'offrir un leadership au sous-groupe, faisant rapport de leurs progrès au conseil et partageant ensuite les commentaires du conseil avec le groupe de travail.
- Les groupes de travail peuvent comprendre des membres extérieurs au PLI (c.-à-d. des experts utiles à la réalisation des objectifs énoncés).

### Éléments relatifs à l'obligation de rendre compte et au financement :

- Le conseil du PLI est l'organe de décision.
- Les fonds circuleraient des bailleurs de fonds à un organisme mutuellement tenu de respecter ses obligations contractuelles.
- Partage de la responsabilité à l'égard du contrat entre le conseil du PLI et « le banquier » qui signe le contrat au nom du conseil, émet et contrôle les fonds, et fait rapport au bailleur de fonds (actuellement la Ville) et au conseil du LIP.
- D'autres organismes participants du PLI pourraient assumer ce rôle à l'avenir;
- Si des fonds étaient acquis pour protéger le personnel, un autre organisme participant du conseil agirait en qualité d'employeur délivrant des chèques de paie, etc., assumant ainsi la responsabilité légale à l'égard du personnel.
- Le personnel serait lié par les protocoles de travail de l'employeur désigné.
- Les activités relatives aux ressources et au personnel seraient dirigées par les cinq membres du comité exécutif (formé du président, du vice-président et des présidents des trois groupes de travail).

Au moins deux autres organes locaux de planification ont adopté et mis en œuvre avec succès un modèle de gouvernance semblable au modèle recommandé. Il s'agit de la

coalition locale pour les sans-abris de Windsor-Essex et de la table ronde locale Pathway to Potential (pauvreté).

## **Sélection et rôle du président et du vice-président**

La liste suivante reflète les recommandations relatives au mode de sélection du président et du vice-président du conseil.

### Sélection :

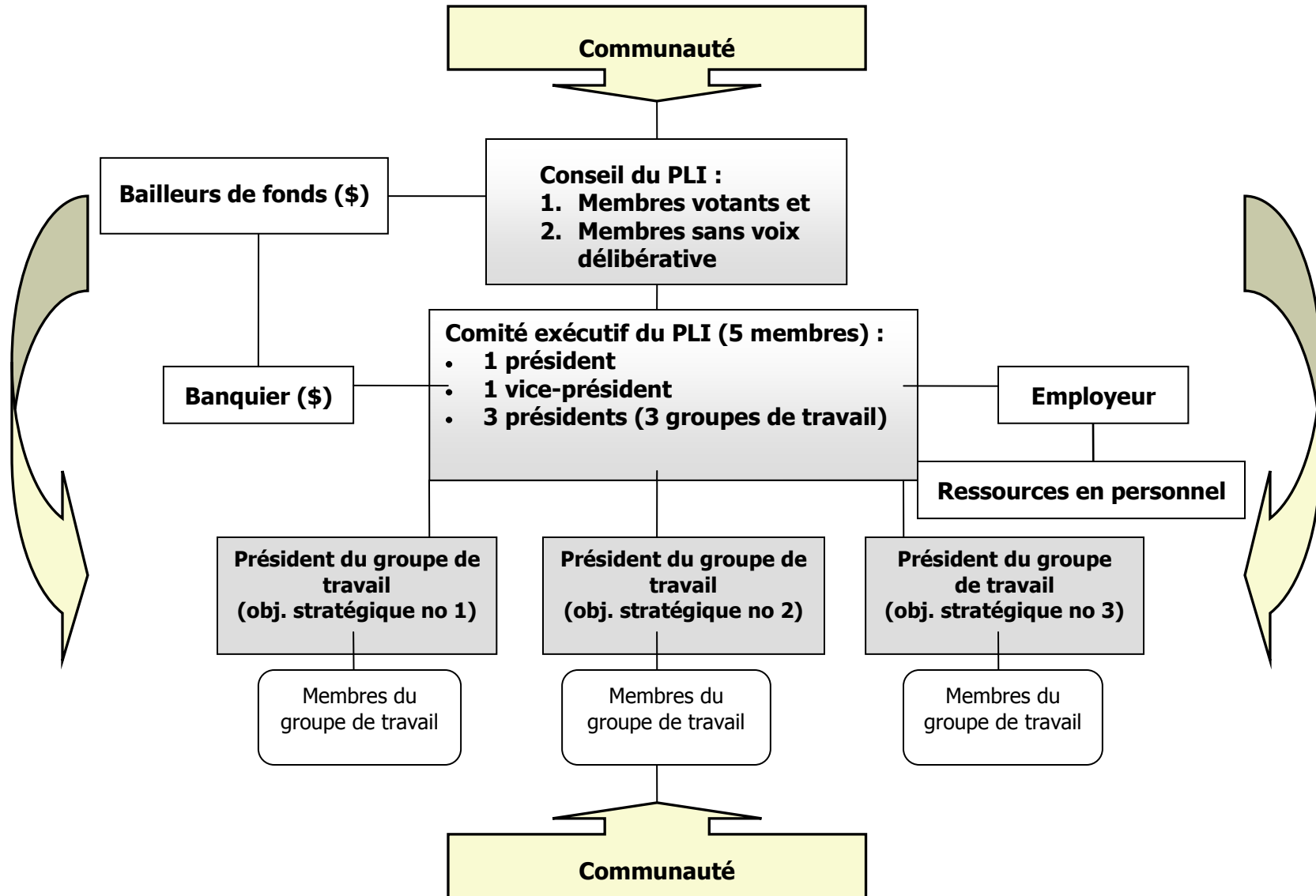
- Le président et le vice-président doivent être membres du conseil du PLI et issus d'une organisation ayant un droit de vote.
- Les nominations à des postes du comité exécutif viendraient du conseil pour une **personne** issue d'une organisation ayant un droit de vote.
- Les personnes nommées doivent accepter que leur nom soit proposé.
- Les règles dictent les protocoles de sélection et de vote.
- Le président doit continuer à travailler en tant qu'employé d'une organisation ayant un droit de vote tout au long de son mandat.

### Rôles prévus :

- Il soutient l'ordre du jour du PLI (c.-à-d. orientations stratégiques).
- Il partage la responsabilité d'orienter les ressources en personnel avec d'autres membres du comité exécutif.
- Il représente le PLI devant les médias.
- Il établit l'ordre du jour des réunions en collaboration avec le comité exécutif.
- Il résout les problèmes.
- Il se fait défenseur des activités du PLI.
- Il peut être dédommagé pour ses dépenses lorsqu'il se déplace à titre de représentant du PLI et en son nom.

Le schéma qui suit illustre la structure de gouvernance recommandée, une structure ouverte et responsable devant ses bailleurs de fonds, les organismes participants du conseil du PLI et surtout les citoyens de Windsor-Essex. Le groupe s'attend vraiment à ce que ce modèle continue d'évoluer de la même manière que le conseil.

## Modèle de gouvernance proposé





## Notre plan d'action

---

En utilisant le modèle de gouvernance adapté comme cadre de discussion, la première étape du processus d'établissement d'un plan d'action consistait à s'assurer que les membres du groupe de travail comprenaient parfaitement chacun des objectifs stratégiques et les buts connexes énoncés dans la stratégie locale d'établissement.

À la suite de ces discussions, un processus de « planification des possibilités » a servi à hiérarchiser les buts propres à chaque stratégie. Les membres du groupe de travail ont comparé les buts entre eux afin de déterminer lesquels avaient la plus forte probabilité de produire les résultats prévus de l'objectif et ils ont approfondi l'évaluation du rendement actuel ou du volume d'activité en cours pour chaque but. On a calculé la moyenne des classements des éléments « valeur/importance » et « rendement actuel » pour chaque but et on a établi une correspondance entre eux afin de déterminer les buts qui présentaient les meilleures chances d'atteindre les trois objectifs principaux. À mesure que le processus progressait, l'interdépendance et les corrélations entre les différents buts sont devenues plus claires. Ainsi, en travaillant sur un but, on a souvent abordé les éléments des autres buts.

## Priorités pour 2010-2012

Les buts surlignés en jaune ci-dessous reflètent les priorités recommandées pour 2011-2012.

<b>Objectif stratégique no 1 : Améliorer l'accès aux services d'intégration des immigrants et leur coordination</b>
1. Promouvoir le service 211 Windsor-Essex comme première source d'information locale fiable, précise et à jour pour les nouveaux arrivants, les fournisseurs de services et tous les partenaires communautaires.
2. Prévoir une approche coordonnée afin que les nouveaux arrivants reçoivent des renseignements et bénéficient d'une prise en charge par tous les services, y compris par des réseaux confessionnels et culturels qui peuvent aider dans le processus d'établissement.
3. Établir une correspondance entre la capacité d'intégration et les besoins des clients grâce à l'utilisation d'un modèle d'amélioration continue de la qualité de service.
4. Améliorer l'accès aux services linguistiques pour les immigrants qui habitent dans le comté d'Essex.
5. Informer le réseau local d'intégration des services de santé sur les défis liés à l'accès aux services de soins de santé pour les immigrants et encourager le médecin conseil en santé publique à relever ces défis.
6. Discuter avec les gouvernements régionaux et municipaux du comté d'Essex de l'importance de mettre en place un réseau de transport en commun et un réseau de télécommunication à l'échelle du comté afin d'améliorer l'accès aux services et aux possibilités d'emploi pour les immigrants.
7. Renforcer la capacité de la communauté à fournir des services de traduction et d'interprétation de qualité et à un prix abordable.
8. Continuer d'assurer la liaison avec les groupes de planification francophones locaux et provinciaux afin d'améliorer les services et les possibilités d'emploi pour les nouveaux arrivants francophones.

<b>Objectif stratégique no 2 : Améliorer les résultats sur le plan professionnel pour les immigrants</b>
1. Inciter tous les bailleurs de fonds à offrir des aides pour la garde des enfants et le transport pour permettre à tous les nouveaux arrivants d'accéder aux programmes d'établissement et de langue et d'en bénéficier.
2. Élaborer des stratégies spécifiques visant à promouvoir les avantages liés à l'embauche d'immigrants pour les petits et moyens employeurs.
3. Mettre au point une série d'ateliers éducatifs pour fournir aux partenaires communautaires des renseignements sur le marché du travail.
4. Coordonner les programmes de mentorat et de transition afin d'en faciliter l'utilisation par les employeurs et les immigrants.
5. Intégrer les immigrants dans la population active de Windsor-Essex en misant sur leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience.

**Objectif stratégique no 3 : Renforcer la sensibilisation locale et la capacité d'intégration des immigrants**

1. Encourager la participation à la communauté et l'engagement civique chez les immigrants dans le comté de Windsor-Essex.
2. Mettre sur pied et coordonner une campagne de sensibilisation auprès du public qui fait la promotion du multiculturalisme et des avantages à s'établir et à s'intégrer dans le comté de Windsor-Essex.

## **Calendrier**

Après avoir hiérarchisé les buts, le groupe s'est consacré à l'étude des diverses activités qui pouvaient être entreprises pour les atteindre. En fixant les échéances, les membres ont reconnu que la sélection d'un nouveau président et d'un vice-président, l'établissement des groupes de travail et des comités permanents proposés, puis la mobilisation d'équipes pour réaliser les buts du plan d'action prendraient énormément de temps, d'énergie et d'autres ressources. Le plan d'action devant être soumis à CIC en octobre 2010, on a prévu que la modification du mandat, l'établissement du nouveau comité exécutif et la mise sur pied des groupes de travail respectifs se poursuivraient probablement jusqu'en janvier 2011. Ainsi, le travail relatif au plan d'action devait commencer en février 2011.

Il faut comprendre que les dates de début et d'achèvement ne sont que des estimations et dépendent de divers facteurs tels que :

- Les incidences de la restructuration des programmes de CIC sur les organismes d'établissement.
- La date d'approbation du plan d'action par CIC.
- La date de mise en œuvre de la nouvelle structure avec les présidents de chacun des groupes de travail en place.
- La disponibilité des ressources en personnel pour appuyer la mise en œuvre du plan d'action.
- La disponibilité du financement ciblé à l'appui des mesures et des résultats spécifiques, etc.

Compte tenu des besoins en ressources pour appuyer la mise en œuvre du plan d'action et de plans visant à améliorer l'intégration des services et des systèmes, une proposition de financement permettant de retenir les ressources en personnel devrait accompagner la soumission de CIC.

## **Contexte de planification**

Il a généralement été convenu que toutes les activités se décomposeraient en trois étapes, dans la mesure où les ressources financières et autres le permettent. La première étape serait celle de la planification, comprenant la collecte de renseignements sur les pratiques exemplaires, la localisation d'alliés, le réseautage avec d'autres comités et PLI susceptibles d'être engagés dans des activités semblables, la collecte de matériel documentaire, etc. En fonction de la nature de l'activité, cette étape pourrait inclure l'application de pratiques exemplaires et la recherche de financement grâce à des partenariats avec d'autres organismes ou l'élaboration et la soumission de propositions de financement pour des projets uniques.

La deuxième étape consisterait en la mise en œuvre des mesures convenues. Les groupes de travail et leurs membres seraient tenus de fournir les efforts de mise en œuvre. Les membres des groupes de travail devront recruter des personnes issues d'organismes participants représentés au conseil et celles qui ne le sont pas, mais possèdent une certaine expertise de terrain.

La troisième étape consisterait en une évaluation des processus et des résultats. Les groupes de travail seraient responsables de s'assurer que chaque but comprend des résultats « mesurables » et que les résultats ciblés sont bien articulés pour soutenir l'étape de l'évaluation.

Les tableaux suivants représentent les consensus sur lesquels le groupe de travail s'est entendu relativement aux activités, aux échéances et aux centres de responsabilité recommandés. Les notes contenant d'autres détails sur les discussions ont été saisies et enregistrées pour appuyer les discussions des membres du groupe de travail une fois le travail commencé. Ces notes « explicatives » supplémentaires figurent dans les annexes.

<b>Objectif stratégique no 1 : Améliorer l'accès aux services et leur coordination</b>			
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Responsabilité</b>
1. Prévoir une approche coordonnée afin que les nouveaux arrivants reçoivent des renseignements et bénéficient d'une prise en charge par tous les services, y compris par des réseaux confessionnels et culturels qui peuvent aider dans le processus d'établissement.	Élaborer et mettre en oeuvre une lettre d'entente à l'attention de tous les organismes de services aux immigrants qui souligne leur engagement à travailler ensemble pour définir une approche coordonnée de l'échange de renseignements sur les services et de la prise en charge.	Févr.-juin 2011	Groupe de travail du PLI (et directeurs généraux des organismes de services aux immigrants)
	Élaborer une formulaire de présentation et un système de recommandation communs destinés aux organismes de services aux nouveaux arrivants.	Juill.-déc. 2011	Groupe de travail du PLI (y compris les responsables d'établissement de première ligne)
	Tester son utilisation et apporter des modifications au besoin.	Janv.-juin 2012	
	Finaliser la recommandation, former le personnel et appliquer son utilisation dans tous les organismes.	Juill.-sept. 2012	

<b>Objectif stratégique no 1 : Améliorer l'accès aux services et leur coordination</b>			
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Responsabilité</b>
2. Établir une correspondance entre la capacité des services d'établissement et les besoins des clients grâce à l'utilisation d'un modèle d'amélioration continue de la qualité de service.	<p>En utilisant un sommaire par ordre de priorité des principales questions d'établissement identifiées dans le rapport du PLI de W-E :</p> <p>Analyser et documenter la capacité de la communauté à combler les lacunes et les besoins décelés en examinant chaque besoin et en dressant une liste de solutions potentielles. Déterminer la ou les solution(s) préférée(s) pour chaque problème.</p> <p>Proposer au conseil du PLI la ou les solution(s) recommandée(s) pour chaque problème telles que discutée(s).</p> <p>Accepter, rejeter ou adapter les recommandations proposées par le groupe de travail, établir le calendrier de mise en œuvre et commencer la mise en œuvre.</p>	<p>Févr. 2011- mars 2012</p> <p>Mai 2011- mai 2012</p> <p>Mai 2011- permanent</p>	<p>Groupe de travail du PLI (avec les membres, y compris des experts selon les exigences de chaque sujet)</p>

<b>Objectif stratégique no 1 : Améliorer l'accès aux services et leur coordination</b>			
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Responsabilité</b>
3. Améliorer l'accès aux services linguistiques pour les immigrants qui habitent dans le comté d'Essex.	<p>Analyser le contexte dans lequel les services linguistiques sont offerts dans le comté d'Essex lorsqu'ils existent (cf. les résultats du travail réalisé sur les services linguistiques au but n° 2).</p> <p>Amorcer des consultations avec le RLISS et CIC – élaborer une présentation et se réunir pour discuter des services linguistiques et de leur importance pour l'accès aux services de santé en général.</p> <p>Identifier les possibilités pour soutenir les efforts de promotion actuels afin d'établir un transport inter-rural comme soutien essentiel permettant aux nouveaux arrivants d'accéder aux services linguistiques.</p> <p>Miser sur le potentiel de la communauté en mettant en commun les ressources existantes et en créant un plan de formation commun qui garantisse une qualité constante des services linguistiques dans l'ensemble du comté de Windsor-Essex et encourage la collaboration.</p>	<p>Févr.-juill. 2011</p> <p>Févr. 2011- permanent</p> <p>Mars 2011- permanent</p> <p>Sept.-déc. 2011</p>	Groupe de travail du PLI

<p>4. Continuer d'assurer la liaison avec les groupes de planification francophones locaux et provinciaux afin d'améliorer les services et les possibilités d'emploi pour les nouveaux arrivants francophones.</p>	<p>Les groupes de planification francophones continuent de participer en tant que membres actifs du conseil du PLI.</p>	<p>Permanent</p>	<p>Tous les membres du conseil du PLI</p>
--	---	------------------	---



<b>Objectif stratégique no 1 : Améliorer l'accès aux services et leur coordination</b>	
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>
5. Informer le réseau local d'intégration des services de santé sur les défis liés à l'accès aux services de soins de santé pour les immigrants et encourager le médecin conseil en santé publique à relever ces défis.	Ce but sera abordé dans le cadre des activités entreprises au but no 3.
6. Renforcer la capacité de la communauté à fournir des services de traduction et d'interprétation de qualité et à un prix abordable.	Ce but sera abordé dans le cadre des activités entreprises au but no 3.
7. Discuter avec les gouvernements régionaux et municipaux du comté d'Essex de l'importance d'un réseau de transport en commun afin d'améliorer l'accès aux services et aux possibilités d'emploi pour les immigrants qui résident dans le comté d'Essex.	Ce but sera abordé dans le cadre des activités entreprises au but no 3.
8. Promouvoir le service 211 Windsor-Essex comme première source d'information locale fiable, précise et à jour pour les nouveaux arrivants, les fournisseurs de services et tous les partenaires communautaires.	Ce but sera partiellement abordé dans le cadre des activités entreprises au but no 1 grâce à l'élaboration d'un formulaire de présentation commun « à l'échelle du système ».  D'autres activités peuvent être entreprises au-delà de 2012.

<b>Objectif stratégique no 2 : Améliorer les résultats sur le plan professionnel</b>			
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Responsabilité</b>
1. Élaborer des stratégies spécifiques visant à promouvoir les avantages liés à l'embauche d'immigrants pour les petits et moyens employeurs.	Se documenter sur les pratiques exemplaires, sélectionner une approche et s'aligner sur les stratégies économiques locales.	Févr.-avr. 2011	Groupe de travail du PLI
	Dresser une liste d'avantages et élaborer une stratégie promotionnelle à plusieurs volets avec des cibles mesurables (c.-à-d. employeurs individuels, communauté, employeur à employeur, secteurs visés).	Mai-oct. 2011	
	Localiser des partenariats possibles et des possibilités de financement.	Nov.-déc. 2011	
	Mettre en œuvre les stratégies.	Janv. 2012- permanent	

<b>Objectif stratégique no 2 : Améliorer les résultats sur le plan professionnel</b>			
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Responsabilité</b>
2. Intégrer les immigrants dans la population active de Windsor-Essex en misant sur leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience, une priorité déjà énoncée dans le Plan intégré sur le marché du travail local.	<p>Dresser un inventaire des organismes/organisations recueillant des données sur les connaissances, les compétences et l'expérience des immigrants.</p> <p>Déterminer les liens locaux appropriés à établir avec des stratégies existantes (c.-à-d. s'associer pour compléter la base de données avec des données locales, des activités de soutien) ou élaborer une proposition de financement indépendante.</p> <p>Extraire les données locales (catalogue de compétences, d'expérience et de connaissances).</p> <p>Définir comment les données peuvent être utilisées pour soutenir les buts du PLI et des autres organismes.</p>	<p>Févr.-oct. 2011</p> <p>Nov.-déc. 2011</p> <p>À déterminer</p>	Groupe de travail du PLI
3. Participer et encourager la participation à des ateliers éducatifs qui fournissent aux partenaires communautaires des renseignements sur les tendances actuelles et nouvelles du marché du travail.	S'associer avec Workforce Windsor Essex et d'autres comités pour distribuer les données disponibles et encourager la participation aux ateliers.	Permanent	Groupe de travail du PLI

<b>Objectif stratégique no 2 : Améliorer les résultats sur le plan professionnel</b>			
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Responsabilité</b>
4. Coordonner les programmes de mentorat et de transition afin d'en faciliter l'utilisation par les employeurs et les immigrants.	Cet objectif sera abordé à travers des activités entreprises aux objectifs no 1 et 2 et dans le cadre du travail à effectuer pour améliorer l'intégration des services et des systèmes.		
5. Inciter tous les bailleurs de fonds à offrir des aides pour la garde des enfants et le transport pour permettre à tous les nouveaux arrivants d'accéder aux programmes d'établissement et de langue et d'en bénéficier.	Profitez de toutes les occasions (p. ex. propositions de financement, consultations) pour communiquer les besoins en matière de garde d'enfants et de transport.	Permanent	Tous les membres du conseil du PLI

<b>Objectif stratégique no 3 : Renforcer la sensibilisation locale et la capacité à intégrer les immigrants</b>			
<b>Buts</b>	<b>Activités</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Responsabilité</b>
1. Encourager la participation à la communauté et l'engagement civique chez les immigrants dans le comté de Windsor-Essex.	Établir un inventaire de ce qui se passe actuellement dans le comté de Windsor-Essex et se documenter sur les pratiques exemplaires.	Févr.-juin 2011	Groupe de travail du PLI
	Recueillir les commentaires de nouveaux arrivants pour déterminer leur intérêt à l'égard de l'engagement civique et de la participation à la communauté (p. ex. forum, groupes de discussion).	Févr.-juin 2011	
	Réunir/mettre en relation les organismes locaux pour passer en revue les conclusions et élaborer un plan visant à : i) relier les nouveaux arrivants aux activités existantes; ii) créer de nouvelles perspectives.	Sept. 2011-avr. 2012	
	Mettre en œuvre les activités contenues dans le plan élaboré.	Juin 2012-permanent	
2. Mettre sur pied et coordonner une campagne de sensibilisation auprès du public pour faire la promotion du multiculturalisme et des avantages à s'établir et à s'intégrer dans le comté de Windsor-Essex.	Ce but sera en partie abordé dans le cadre des activités réalisées à l'objectif stratégique no 2, but no 1, dans la mesure où au moins une stratégie visant à encourager l'embauche sera ciblée pour l'ensemble de la communauté.		

# Améliorer le service et réduire le double emploi

---

## Comprendre l'intégration

L'un des principaux buts recherchés par CIC en restructurant le financement du programme d'établissement est de simplifier le financement et d'encourager la collaboration des organismes pour la planification et la prestation de services d'établissement<sup>2</sup>. Ainsi, la prestation intégrée de services a été qualifiée de pratique exemplaire. Toutefois, les concepts de « service intégré » et d'« intégration des systèmes » ne sont pas bien compris au niveau de la prestation, ce qui entrave leur application.

L'« intégration des services » suppose généralement un changement de culture qui s'effectue mieux de façon progressive et en suivant une feuille de route avec des jalons bien définis et des résultats mesurables. Elle vise principalement à faciliter l'accès des clients aux services en offrant un point d'entrée unique ou, à tout le moins, un nombre réduit de points d'entrée. De plus, l'accès aux services devrait augmenter parce qu'en collaborant étroitement et en communiquant avec différents organismes, les membres du personnel en savent davantage sur les ressources disponibles pour leurs clients communs. La combinaison des ressources, telles que le personnel et les installations, devrait également réduire le double emploi et pourrait permettre aux organismes participants d'augmenter encore leur financement. Enfin, en dirigeant les clients vers d'autres organismes pour des services additionnels, l'intégration permet à chaque organisme de se spécialiser dans ses domaines de compétence particuliers. Notons que les avantages pour le client et l'organisme sont considérables.

Un « système intégré » se distingue par des caractéristiques telles que l'accueil commun et la prestation de services sans interruption où les clients peuvent recevoir une gamme de services issus de différents programmes sans procédures d'enregistrement répétitives, périodes d'attente ni autres obstacles administratifs.

Le groupe de travail a commencé son travail dans ce domaine en étudiant la signification du terme « intégration ». Il a été convenu que l'amélioration du service nécessiterait un renforcement de l'« intégration des services » et que la réduction du double emploi nécessiterait quant à elle un renforcement de l'« intégration des systèmes ».

---

<sup>2</sup> Rapport du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration; pratiques exemplaires pour les services d'établissement, mars 2010.

Souvent, les termes « coordination », « collaboration », « service » et « intégration des services » sont employés de façon interchangeable, avec des connotations et des sens variables. Comme première étape vers une collaboration plus poussée, le PLI propose d'examiner plus à fond le sens de ces termes dans le cadre d'un atelier mis au point pour les organismes participants. Une meilleure compréhension de ces termes et de l'intégration de la prestation de services et du système qui la soutient permettrait d'augmenter les cas d'établissement et d'adaptation réussis.

## **Intégration des services**

On propose de réaliser les activités suivantes pour améliorer l'« intégration des services ».

1. Cartographier tous les services d'établissement disponibles conformément aux volets nouvellement développés de CIC, et ce, en déterminant les éléments communs et uniques des services offerts et les liens qui les unissent. Une partie de ce travail sera réalisée dans le cadre de la stratégie no 2, but no 1.
2. Élaborer un recueil de « pratiques exemplaires » pour chacun des volets de services.
3. En utilisant les données du plan communautaire détaillé et toute nouvelle donnée disponible, déterminer la demande locale pour chaque service.
4. Établir une définition *ad hoc* de « double emploi » à partir des commentaires de CIC et des membres du conseil. Identifier les zones de double emploi des services qui doivent être prises en compte.
5. Organiser des occasions et des forums pour que les organismes d'établissement qui offrent des services en double puissent se réunir et étudier les possibilités de réduire le double emploi et de réinvestir les ressources pour combler les lacunes en matière de services. Ces forums devraient être animés par des personnes ayant une grande expérience de la facilitation, s'assurant ainsi que les processus favorisant le développement des relations et la collaboration sont utilisés en vue d'encourager la discussion.

## **Intégration des systèmes**

On propose de réaliser les activités suivantes pour améliorer l'« intégration des systèmes ».

1. Mettre au point et distribuer un instrument de mesure qui quantifie les évaluations des organismes d'établissement sur le niveau d'intégration des systèmes dans le comté de

Windsor-Essex, établissant ainsi un point de référence pour les niveaux actuels d'intégration des systèmes.

2. Recueillir les réponses et préparer un rapport sommaire des conclusions qui formerait la base d'une discussion et d'exercices dans le cadre d'un atelier de suivi. Les données de l'enquête regroupées devraient faire ressortir ce que les organismes font actuellement pour encourager l'intégration des systèmes et définir les domaines où il est possible de faire mieux.
3. Élaborer un plan visant à améliorer l'intégration des systèmes en fonction des constatations de l'enquête.
4. Redistribuer l'enquête chaque année pour mesurer les progrès et adapter les mesures au besoin.

## Évaluer nos progrès

---

Comme il a été mentionné précédemment, le travail sur les trois stratégies principales se décomposera en trois étapes, à savoir la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Le PLI reconnaît l'importance de définir un cadre d'évaluation pour orienter ses efforts en matière d'évaluation. Une approche à plusieurs volets de l'évaluation inclurait à la fois une évaluation des processus (formative) et une évaluation des résultats (sommativ). L'effort d'évaluation viserait généralement à fournir des commentaires utiles aux bailleurs de fonds, aux organismes d'établissement et à la communauté sur l'incidence que des activités ou des projets spécifiques ont non seulement sur la planification communautaire, mais aussi sur les personnes recherchant des aides à l'établissement. Ces commentaires serviraient principalement à orienter la planification et la prise de décision future, à la fois à l'échelle locale et à plus grande échelle.

Afin de soutenir le processus d'évaluation, des résultats mesurables doivent être établis à l'étape de planification. Il est probable que les groupes de travail devront chercher l'appui d'experts en évaluation afin de soutenir la production de résultats mesurables et d'évaluer leurs progrès pour les atteindre. Le PLI travaillerait en collaboration avec ses organismes partenaires pour déterminer et localiser les fonds qui doivent être consacrés à l'évaluation et l'expertise requise en évaluation de projet.

L'évaluation formative servirait à comprendre quelles mesures ou quels processus ont été engagés pour atteindre les principaux buts. Elle peut consister notamment à recueillir des



commentaires auprès d'un petit groupe de personnes (c.-à-d. membres du PLI, personnel d'établissement de première ligne) pour mieux connaître les processus de planification et de mise en œuvre utilisés et leurs incidences. Cela permettrait d'identifier à la fois les points forts et les éventuelles faiblesses des processus utilisés.

L'évaluation sommative déterminerait la mesure dans laquelle les résultats spécifiques ont été acquis, mesurant essentiellement à quel point le PLI a atteint ses buts respectifs. Tout en fournissant des commentaires au PLI sur leur performance, cette évaluation permettrait en outre de déterminer si les activités sélectionnées ont été ou non efficaces pour atteindre les buts fixés et d'identifier éventuellement d'autres possibilités ou voies à explorer.

Le « Rapport du Comité permanent sur les pratiques exemplaires dans les services d'établissement » a révélé que les petits organismes de prestation de services manquaient souvent des ressources nécessaires pour faire l'évaluation rigoureuse requise afin de participer à l'évaluation de projet, toutes leurs ressources étant consacrées au service direct à la clientèle. Il en serait de même pour le PLI qui est formé de bénévoles issus d'organismes communautaires. Ainsi, à l'extérieur, il faudrait obtenir des ressources de tiers pour élaborer et mettre en œuvre la composante.

## **Annexes**

**Membres du groupe de travail sur l'établissement d'un plan d'action**

<b>Organisme</b>	<b>Représentants</b>
Collège Boréal	Esdras Ngenzi et Nil Parent
Multicultural Council of Windsor & Essex County	Lisa Kolody
New Canadians' Centre of Excellence Inc.	Iole Iadipaolo
South Essex Community Council	Carolyn Warkentin
Windsor Women Working with Immigrant Women	Sudip Minhas et Karmie Dhillon
Women's Enterprise Skills Training	Rose Anguiano Hurst et Georgia Graham
Workforce WindsorEssex	Donna Marentette
Centraide Canada	Lorraine Goddard
YMCA de Windsor-Essex	Jacque Rumié et Michelle Suchiu
La Ville de Windsor	Mary Ellen Bernard
<b>10 organismes</b>	<b>14 personnes</b>

## Notes explicatives sur l'établissement d'un plan d'action

---

### Objectif stratégique no 1 : Améliorer l'accès aux services et la coordination des services

1. Prévoir une approche coordonnée afin que les nouveaux arrivants reçoivent des renseignements et bénéficient d'une prise en charge par tous les services, y compris par des réseaux confessionnels et culturels qui peuvent aider dans le processus d'établissement.

Il a généralement été convenu que les membres du conseil devraient concentrer leurs efforts sur l'établissement, le maintien et le renforcement de relations de travail basées sur la confiance entre les organismes et leur personnel de première ligne comme fondement de la planification future. Ainsi, il a été entendu que la fragmentation des tâches en entités gérables (c.-à-d. établir des buts SMART) augmenterait les chances de succès. Il a été convenu que tous les organismes de services aux nouveaux arrivants étaient actuellement représentés au conseil. Une distinction a été faite entre les organismes de services aux nouveaux arrivants (c.-à-d. les organismes dont le mandat est axé sur les services aux nouveaux arrivants) et les organismes qui rendent service aux nouveaux arrivants (p. ex. Ontario Works – un programme d'emploi qui fournit un soutien du revenu). Il était initialement prévu que seuls les organismes de services aux nouveaux arrivants seraient signataires de cette lettre d'entente; toutefois, à mesure que la mission se déroule, augmenter le nombre de signataires de cette entente peut être fondé.

Il a été reconnu que les futures mesures qui soutiendraient aussi une approche plus coordonnée de la prise en charge et amélioreraient la qualité pourraient inclure, sans toutefois s'y limiter, l'élaboration d'outils et de processus d'évaluation et d'accueil communs, un modèle de prise en charge, un système de suivi des recommandations, un système de base de données ou un système logiciel et des possibilités de formation commune à l'intention du personnel en vue d'accroître la coopération en première ligne.

2. Établir une correspondance entre la capacité des services d'établissement et les besoins des clients grâce à l'utilisation d'un modèle d'amélioration continue de la qualité des services.

Il a été convenu que le « Sommaire des principales questions d'établissement » contenu dans le rapport du PLI de W-E (page 2 du résumé) servirait de liste des besoins des clients (c.-à-d. éventuelles lacunes en matière de service). En outre, il a été reconnu que certaines lacunes perçues en matière de disponibilité pouvaient en réalité être des lacunes en matière de sensibilisation, etc. La plupart des lacunes se classeront dans l'une des trois catégories suivantes : accès, disponibilité ou sensibilisation. Le groupe de travail devrait se réunir pour consigner la capacité de la communauté (c.-à-d. cataloguer quels organismes offrent quels services, où et à quel prix) à répondre aux treize besoins largement identifiés (à l'exclusion des défis spécifiques relevés dans le cadre d'autres buts). Notons que cette carte servirait aussi de cadre à la première étape d'amélioration de l'intégration des

services qui commencerait par l'établissement d'une carte complète des services existants.

Le groupe hiérarchiserait les problèmes à aborder et se réunirait une fois par mois pour adopter une approche axée sur la recherche de solutions en s'attaquant à un problème par réunion. En fonction du problème abordé, les représentants de différents groupes ou organismes pourraient être invités à participer à la discussion. À mesure que les recommandations seraient formées, elles seraient présentées au conseil pour qu'il les approuve et les ordonne. Cela permettrait aux autres groupes de travail de poursuivre une partie de leur planification (p. ex. enjeux linguistiques).

3. Améliorer l'accès aux services linguistiques pour les immigrants qui habitent dans le comté d'Essex.

L'analyse du contexte serait effectuée par le groupe qui examine la capacité et les solutions aux enjeux linguistiques conformément au but no 2. On a convenu que les services linguistiques incluraient des cours d'anglais et de français, ainsi que des services de traduction et d'interprétation. Les obstacles sont notamment liés à des problèmes d'accessibilité, de coût, de manque de sensibilisation et d'isolement social. Les principales activités du PLI seraient des activités de promotion. On a estimé qu'une délégation de membres du conseil du PLI du secteur de l'établissement devrait faire une présentation au RLISS pour relier les besoins en services linguistiques à leurs objectifs stratégiques. Par ailleurs, un effort commun visant à élaborer, dispenser et suivre une formation communautaire serait axé sur le renforcement des compétences des bénévoles.

### **Objectif stratégique no 2 : Améliorer les résultats sur le plan professionnel**

1. Élaborer des stratégies spécifiques visant à promouvoir les avantages liés à l'embauche d'immigrants pour les petits et moyens employeurs.

Le groupe commencera par déterminer qui a déjà élaboré ou élabore des stratégies visant à encourager l'embauche. Le Toronto Regional Immigration Employment Council (TREIC) a été identifié comme contact potentiel. Il a été reconnu que d'autres comités locaux (p. ex. Economic Development, Workforce Windsor Essex) pouvaient aussi avoir des buts semblables et que le groupe de travail devrait examiner les partenariats possibles et les possibilités de financement pour atteindre ce but. Des discussions ont eu lieu quant au besoin d'adopter une démarche concertée de la promotion qui comprendrait différentes approches pour divers groupes cibles, parmi lesquels : employeur à employeur, communauté dans son ensemble et petite entreprise individuelle. Finalement, on ne peut définir la portée de l'activité promotionnelle que dans la mesure où des ressources ou des fonds sont disponibles.

2. Intégrer les immigrants dans la population active de Windsor-Essex en misant sur leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience, une priorité déjà énoncée dans le Plan intégré sur le marché du travail local.

De longues discussions ont été menées pour déterminer la signification et la portée de ce but. En définitive, le groupe a convenu que ce but devait se concentrer sur la promotion de

l'intégration des systèmes par opposition à l'intégration des personnes à la population active. Ainsi, l'élaboration d'un profil solide des connaissances, des compétences et des expériences professionnelles de la main-d'œuvre immigrante locale constituerait une information de haut niveau utile qui pourrait servir sur plusieurs fronts. Par exemple, Economic Development pourrait utiliser cette information pour attirer des affaires nouvelles en promouvant la disponibilité d'une réserve de talents locaux qui s'aligne sur leurs exigences professionnelles définies.

Le groupe était au courant du travail alors effectué pour obtenir de l'information sur les compétences et l'expérience des immigrants (inventaire des atouts) par d'autres autorités qui pourraient constituer une première source d'information (p. ex. University of Windsor School of Business, Workforce Development et Skills International – COSTI).

### **Objectif stratégique no 3 : Renforcer la sensibilisation locale et la capacité à intégrer les immigrants**

1. Encourager la participation à la communauté et l'engagement civique chez les immigrants dans le comté de Windsor-Essex.

La définition des termes a donné lieu à de longues discussions. L'engagement civique comprend des activités éducatives portant sur la complexité des systèmes gouvernementaux, la façon de naviguer dans le système, la participation aux conseils consultatifs, la compréhension de la voie de la citoyenneté et des valeurs canadiennes, etc. La participation à la communauté comprend le bénévolat et la participation aux activités communautaires (p. ex. jardins collectifs). Le MCC a une subvention et cherche à encourager le bénévolat local chez les nouveaux arrivants. Il est prévu d'offrir une formation aux organismes pour renforcer leur capacité à soutenir le bénévolat. Le travail que réalise actuellement Centraide Canada en vue d'élaborer une base de données sur les compétences des nouveaux arrivants pourrait permettre d'établir un lien entre, d'une part, des compétences, une expérience et des connaissances et, d'autre part, des occasions de bénévolat.



**Citizenship and  
Immigration Canada**

**Citoyenneté et  
Immigration Canada**