



**ICRML**  
Institut canadien  
de recherche  
sur les minorités  
linguistiques

**CIRLM**  
Canadian Institute  
for Research  
on Linguistic  
Minorities

# La concertation des organismes acadiens en immigration. Le cas du Comité atlantique sur l'immigration francophone

Rapport

Éric Forgues

Joannie LeBlanc

Mars 2017

**La concertation des organismes  
acadiens en immigration.  
Le cas du Comité atlantique  
sur l'immigration francophone**

**Rapport**

Éric Forgues et Joannie LeBlanc

Moncton (Nouveau-Brunswick)



**ICRML**  
Institut canadien  
de recherche  
sur les minorités  
linguistiques

**CIRLM**  
Canadian Institute  
for Research  
on Linguistic  
Minorities

L'**Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques** est un organisme de recherche indépendant et sans but lucratif, créé grâce à un financement de Patrimoine canadien. Il exerce un rôle de leader, de rassembleur et de partenaire auprès des chercheurs, des organismes communautaires et des instances gouvernementales, afin de promouvoir une plus grande connaissance de la situation des minorités de langue officielle du Canada et une meilleure compréhension des enjeux prioritaires qui les concernent.

L'Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques reconnaît l'appui du gouvernement du Canada.

**Canada**

## TABLE DES MATIÈRES

---

INTRODUCTION	6
CONTEXTE	7
L'OBJET	7
LA MÉTHODE	8
LE COMITÉ ATLANTIQUE SUR L'IMMIGRATION FRANCOPHONE	8
COMPOSITION DU COMITÉ	11
COORDINATION DU COMITÉ	12
MOTIVATIONS À JOINDRE LE CAIF	13
LE RÔLE DES MEMBRES	15
LEADERSHIP ET APPRÉCIATION DES RÉSULTATS	16
PARTICIPATION DES MEMBRES	17
PLAN D'ACTION	18
STRATÉGIE	18
LES RESSOURCES	20
PRINCIPALES RÉALISATIONS DU COMITÉ	20
LA SEMAINE DE L'IMMIGRATION FRANCOPHONE	20
COOPÉRATION	21
PROMOTION	22
GRANDES DÉCISIONS DU COMITÉ	22
MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION	23
PROCHAINES GRANDES ÉTAPES POUR LE COMITÉ	25
L'ATLANTIQUE COMME DESTINATION D'IMMIGRATION	25
SEMAINE D'IMMIGRATION FRANCOPHONE	25
DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SAVOIR-FAIRE PAR LE COMITÉ	26
DÉFIS ET SUCCÈS	26
FINANCEMENT	26
PARTICIPATION AUX RENCONTRES	27
GOUVERNANCE	27
DÉFIS AU NIVEAU DES ORGANISMES MEMBRES	27
DÉFIS DES PARTENARIATS	27
CRAINTES DE DÉDOUBLEMENT	28

LA GESTION DES DÉFIS _____	28
CONDITIONS DE SUCCÈS _____	29
APPORTS ET BÉNÉFICES _____	29
CONNAISSANCES SUR L'IMMIGRATION COMME MILIEU OU PHÉNOMÈNE _____	29
PARTAGE DES BONNES PRATIQUES _____	31
APPRENTISSAGES DES AUTRES MEMBRES _____	31
BÉNÉFICES À L'ORGANISME DU MEMBRE QUANT À SA PARTICIPATION AU CAIF _____	31
APPORT DE L'ORGANISME DANS LE COMITÉ _____	32
MAINTENIR LES LIENS DE COLLABORATION _____	33
DISCUSSION DES RÉSULTATS _____	36
RÉFÉRENCES _____	38

## La concertation des organismes acadiens en immigration. Le cas du Comité atlantique sur l'immigration francophone<sup>1</sup>

Éric Forgues et Joannie LeBlanc

### INTRODUCTION

Ce rapport fait suite à deux autres textes que nous avons publiés dans le cadre de l'Alliance de recherche Les savoirs de la gouvernance communautaire sur la gouvernance communautaire que dirigeait Linda Cardinal de l'Université d'Ottawa. Dans ces textes, nous avons tenté de mettre en relief les modalités de travail en commun entre des organismes acadiens au sein du Forum de concertation des organismes acadiens (Forgues, 2014) et du Réseau-action communautaire de la Société santé et mieux-être en français au Nouveau-Brunswick (Forgues et Mouyabi Mampoumbou, 2015). Dans le présent texte, nous nous penchons sur les liens interorganisationnels dans le secteur de l'immigration francophone en Acadie. La collaboration, la concertation et le partenariat interorganisationnels sont des dimensions importantes de la gouvernance communautaire. Ces liens se mettent en place et se déploient dans un espace social qui comporte ses propres normes de fonctionnement, qui se distinguent notamment des règles internes des organisations formelles, de la rationalité bureaucratique de l'État, et des règles du marché. En travaillant ensemble, les organismes forment un espace socio-organisationnel que nous voulons mieux comprendre en analysant les conditions sociales de son fonctionnement. Cela nous semble d'autant plus important que la gouvernance, et les liens de collaboration, de concertation et de partenariat qu'elle implique prennent une place de plus en plus importante dans la réalisation de projets communautaires en contexte francophone minoritaire (Forgues, 2014). Cela rejoint les constats faits ailleurs, dont au Québec (Bourque, 2008). Plus largement, la gouvernance communautaire est un espace où se déterminent l'action collective et le développement des communautés francophones et acadiennes en réunissant ses principaux acteurs qui collaborent et se concertent ou créent des partenariats.

Notre analyse vise à mieux comprendre la gouvernance de l'immigration en contexte minoritaire qui, comme le souligne Fourot, a peu fait l'objet d'études.

*Malheureusement, alors que l'on dispose d'analyses générales sur les relations entre les organismes communautaires et l'État (Forgues, 2010) et d'analyses critiques quant aux conséquences de la restructuration de l'État canadien sur les organismes anglophones prestataires de services aux immigrants (récemment, Acheson et Laforest, 2013), les travaux traitant de la gouvernance de l'immigration francophone en situation minoritaire font défaut et constituent clairement un angle mort de la littérature. (Fourot, 2016).*

Cependant, dans la présente étude, nous n'abordons pas la gouvernance de l'immigration francophone dans sa globalité. Nous l'abordons à partir d'un cas représentatif des modalités de travail collaboratif en contexte francophone minoritaire (Cardinal, Lang et Sauvé, 2005). Plus précisément, notre analyse porte sur le Comité atlantique sur l'immigration francophone (CAIF),

---

<sup>1</sup> La recherche qui a men   à ce texte a été initiée dans le cadre du projet *Les savoirs de la gouvernance communautaire* dirigée par Linda Cardinal à l'Université d'Ottawa et financée par le CRSH. Nous souhaitons remercier tous les participants aux entretiens et la Société Nationale de l'Acadie pour leur collaboration à ce projet. Enfin, même si le propos qui suit n'engage que ses auteurs, nous remercions Michelle Landry et Marc L. Johnson pour leurs commentaires judicieux.

qui est un mécanisme de concertation entre des organismes acadiens afin de mener des actions panatlantiques.

## CONTEXTE

### L'objet

Dans la francophonie, la gouvernance communautaire caractérise l'organisation des activités communautaires des organismes francophones depuis la fin des années 1980 et les années 1990. La gouvernance se concrétise dans des pratiques de collaboration visant l'atteinte d'objectifs communs, qui seraient difficilement atteignables, si tant est qu'ils le soient, sans cette indispensable collaboration (Bakvis et Juillet, 2004).

Nous pouvons détecter deux facteurs contextuels qui ont contribué à la mise en place de mécanismes de gouvernance communautaire. D'une part, la multiplication des organismes et leur spécialisation dans des sphères d'activités spécifiques ont incité les organismes à se doter de mécanismes de concertation afin de mieux coordonner leurs activités (Forgues, 2014; Allain, 1996). Par ailleurs, le virage que prend le gouvernement canadien vers une nouvelle gestion publique des langues officielles (Cardinal *et al.*, 2005), qui s'appuie, notamment, sur la participation des organismes dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, a incité les organismes francophones à se concerter pour prendre des décisions collectives à l'égard du développement de leur communauté. L'origine de la gouvernance acadienne et francophone est donc liée à des facteurs exogènes et endogènes.

Selon des chercheurs (Rouillard et Burlone, 2011; Cardinal, Lang et Sauvé, 2005), la gouvernance

- S'appuie sur des normes de solidarité et de réciprocité entre les acteurs,
- S'appuie sur des liens de confiance entre les acteurs,
- Favorise le partage de valeurs et d'objectifs communs,
- Favorise les ressources, les informations et les expertises,
- S'appuie sur les intérêts des acteurs, et
- S'appuie sur leur influence et leur poids politique.

Les organismes francophones et acadiens qui contribuent au développement de leur communauté s'appuient sur des liens de collaboration, de concertation ou de partenariats entre eux.

Les liens de collaboration se déploient dans des espaces de gouvernance, en ce sens qu'ils donnent lieu à des décisions collectives afin de définir des actions stratégiques, et prennent en considération les décisions collectives prises au sein d'autres instances de gouvernance dans la communauté. Ils sont ainsi des espaces de coordination des activités dans des secteurs communautaires, comme l'immigration, et donnent aux organismes accès à des ressources qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs.

Bourque (2008) distingue la collaboration, la concertation et le partenariat. La collaboration s'appuie sur des rapports peu structurés et peu formalisés. Elle est plus ponctuelle et s'inscrit moins dans une démarche stratégique partagée par les acteurs. La concertation est un

*... processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques [...] afin de convenir*

*d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats (Bourque, 2008 : 5).*

La concertation est davantage une démarche stratégique qui réunit plusieurs acteurs. Le partenariat s'appuie sur des rapports plus formels qui précisent les responsabilités des partenaires, la répartition de leurs tâches et l'allocation des ressources.

La conception qu'ont Cardinal, Lang et Sauvé (2005) de la collaboration s'apparente au concept de concertation de Bourque. Pour Cardinal, Lang et Sauvé (2005), s'inspirant de Bakvis et Juillet (2004), la collaboration « vise l'action des acteurs qui, d'un commun accord participent ensemble à l'élaboration d' "une stratégie en vue d'atteindre les objectifs fixés." Ainsi, la collaboration permet aux acteurs de s'entendre sur la stratégie qu'ils veulent se donner et les moyens de la mettre en œuvre » (p. 11).

Le CAIF s'inscrit dans une démarche de collaboration, au sens de Cardinal, Lang et Sauvé, ou de concertation, au sens de Bourque. Notre analyse nous aidera à décrire et à comprendre les éléments constitutifs de ce mode de travail collaboratif<sup>2</sup>.

## LA MÉTHODE

De façon plus précise, nous cherchions à savoir ce qui motive les organismes à travailler ensemble, ainsi que les moyens employés pour y parvenir et pour coordonner leurs actions.

Notre analyse s'appuie sur l'étude de cas du CAIF. Nous l'avons choisie, car elle nous apparaissait comme un cas représentatif de la collaboration interorganisationnelle qui se met en place par plusieurs intervenants afin d'atteindre des objectifs communautaires. Elle vient compléter deux autres études de cas que nous avons présentées ailleurs (Forgues, 2014; Forgues et Mouyabi Mampoumbou, 2015). Pour réaliser notre étude, nous avons mené une recherche et une analyse de certains documents internes au CAIF. Nous avons également réalisé une dizaine d'entrevues en 2012 et 2013 auprès des membres actifs ou d'anciens membres du CAIF.

L'analyse des documents et des entrevues visait à faire un bref historique du CAIF, à comprendre sa composition, sa gouvernance, son fonctionnement, les avantages ou désavantages de travailler ensemble et des apprentissages qui en découlent.

## LE COMITÉ ATLANTIQUE SUR L'IMMIGRATION FRANCOPHONE

Il existe treize réseaux en immigration francophone dans la francophonie hors Québec, dont au moins un dans chaque province. Crès à partir de 2003, ils rassemblent autour de 250 « ... acteurs de première ligne pour tout ce qui se fait, au sein des communautés francophones et acadiennes, pour attirer, recruter, accueillir et intégrer des nouveaux arrivants d'expression française »<sup>3</sup>.   l'échelle nationale, la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) coordonne les treize réseaux, la Table nationale de concertation communautaire en immigration francophone, ainsi que le volet communautaire du Comité Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada - Communautés francophones en situation minoritaire (Comité IRCC-CFSM). Le ministère

---

<sup>2</sup> Le lecteur intéressé peut consulter les écrits suivants qui discutent plus en détail de la problématique de la gouvernance communautaire en contexte francophone minoritaire (Forgues 2014 et 2015).

<sup>3</sup> Réseaux en immigration francophone, <http://www.immigrationfrancophone.ca/fr/communautes-en-action/reseaux-en-immigration-francophone> (20 décembre 2016).



Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada coordonnant le volet gouvernemental<sup>4</sup>. En matière d'immigration francophone, il existe donc une coordination des efforts à l'échelle nationale et à l'échelle provinciale.

Le CAIF est né d'un besoin qui a été ressenti par plusieurs intervenants de créer un mécanisme de coordination pour la région atlantique. Le Comité est né en 2009 de la volonté de la Société Nationale de l'Acadie (SNA) de doter les intervenants en immigration francophone d'une vision commune pour la région atlantique<sup>5</sup>. C'est à la suite d'un colloque tenu en 2009 sur cet enjeu que le CAIF voit le jour. L'objectif était de « Créer un partenariat durable pour arriver à une vision atlantique sur tout ce qui touche le recrutement des personnes immigrantes. Ce partenariat serait permanent et aurait le mandat de faire la meilleure évaluation des besoins »<sup>6</sup>.

Le CAIF est né du constat suivant : « Les actions des différents intervenants de l'immigration francophone en Atlantique manquent de coordination en grande partie à cause de l'absence de coordonnateurs des réseaux des provinces atlantiques en immigration francophone » (CAIF, 2010). Le besoin de coordonner les actions en matière d'immigration francophone à l'échelle de l'Atlantique se fait donc sentir. Alors que des comités nationaux et provinciaux jouent ce rôle sur le plan de l'immigration francophone, il n'existe pas de structure spécifique à la communauté acadienne et francophone de l'Atlantique lui permettant de réunir ses efforts afin d'occuper une place plus importante dans ce dossier. Cet espace de concertation vient donc suppléer le manque de gouvernance à l'échelle de l'Acadie qui recouvre les quatre provinces de l'Atlantique. Il vise à permettre une certaine harmonisation des actions qui se déterminent à l'échelle nationale et des provinces.

Les participants du colloque avaient identifié ce besoin de concertation à l'échelle atlantique par rapport à l'immigration francophone. « Y'en a qui disaient [...] qu'au niveau atlantique peut-être que y'a des enjeux particuliers ce qui est vrai et puis que ça serait un poids supplémentaire si les gens se concertaient pour partager des pratiques, échanger des choses finalement qui reflètent la réalité là de l'Atlantique et de l'Acadie finalement avec des particularités acadiennes et atlantiques » (CAIF 8).

Le CAIF étant un sous-comité de la SNA, cette dernière joue un rôle important de coordination lors des premiers pas du comité. Les répondants indiquent en fait que le CAIF est établi grâce à de nombreuses discussions coordonnées par la SNA. « Ça été fait vraiment beaucoup de discussions, y'a eu des rencontres pour la création, c'est tout le monde ensemble qui l'ont créé avec une coordination à la SNA » (CAIF 5).

Entre 2007 et 2009, plusieurs demandes de subvention sont présentées auprès de différents bailleurs de fonds. Une fois le financement sécurisé, le comité procède à l'embauche d'une coordinatrice pour le CAIF, une étape importante selon les répondants (CAIF 10; CAIF 5) :

*« L'autre grande étape a été de sécuriser le financement afin de nous permettre de nous réunir, de pouvoir échanger, également avoir une coordinatrice attirée au*

---

<sup>4</sup> La FCFA, coordonnatrice nationale <http://www.immigrationfrancophone.ca/fr/communautes-en-action/la-fcfa-coordonnatrice-nationale> (20 décembre 2016).

<sup>5</sup> La SNA est une fédération qui représente l'ensemble du peuple acadien. Elle est constituée d'organismes membres de la diaspora acadienne, d'organismes porte-parole et des organismes jeunesse des quatre provinces de l'Atlantique.

<sup>6</sup> CAIF (2010), *Suivi et mise à jour du Plan stratégique quinquennal (2010-2015)*, préparé par Diversis Inc pour la Société nationale de l'Acadie.

*CAIF, qui supervise un petit peu, qui gère un petit peu au quotidien et qui s'assure que les actions qui ont été identifiées dans le plan stratégique se font et vont dans le sens que nous voulions » (CAIF 10).*

Les membres reconnaissent l'importance de la contribution active de la coordinatrice du CAIF, qui fait le suivi des dossiers au jour le jour (CAIF 9).

*C'est souvent plus la coordonnatrice du CAIF qui fait les opérations quotidiennes. Nous on la surveille, en fait on s'assure qu'à chaque réunion deux fois par année on fait sûr qu'on est dans la bonne ligne et qu'on est toujours dans la bonne voie et tout ça là (CAIF 5).*

Le CAIF se présente aujourd'hui comme un « mécanisme de concertation qui regroupe les intervenants en immigration francophone de l'Atlantique afin de leur permettre d'échanger, de créer des partenariats, de partager des ressources, de travailler aux enjeux communs et de parler d'une même voix<sup>7</sup>. Le CAIF veut s'arrimer avec le Plan stratégique national en matière d'immigration francophone<sup>8</sup> et les stratégies des gouvernements provinciaux.

Un membre provenant d'un organisme national siège d'ailleurs sur le CAIF et pense que le CAIF complète le travail fait au niveau national.

*... je pense que y'a eu un arrimage, y'a eu un arrimage entre l'Atlantique et le national et je pense qu'on se complète bien. Je pense que le CAIF complète au niveau de la concertation, partage de pratiques, développement d'outils spécifiques atlantiques... Je pense ça se complète bien et puis ça veut pas dire qui aura pas éventuellement des questions, mais je pense qu'il y a de la place en à en parler. Je peux pas imaginer un comité qui serait parti de son côté parlant d'immigration francophone avec les réseaux [en immigration francophone] et tout ça, si on n'était pas là, vu que nous on coordonne avec les réseaux, on coordonne au national, donc ça nous permet d'avoir quand même une oreille, de savoir ce qui se passe au niveau des enjeux, des défis, des pratiques, des actions prévues en Atlantique, c'est un outil quand même important. C'est sûr qu'on l'a au niveau de chaque province et territoire en travaillant avec les coordonnateurs, mais là y'a une dynamique atlantique qui demeure intéressante. (CAIF 8).*

Ce répondant reconnaît donc la pertinence d'une coordination à l'échelle de la région atlantique dans la mesure où ce comité travaille avec les réseaux provinciaux et national. Le défi sera d'apporter une valeur ajoutée à ce qui se fait dans les provinces et au niveau national sans dupliquer les efforts effectués à ces niveaux.

Un autre répondant, représentant un organisme provincial, demeure néanmoins sceptique quant à la pertinence du réseau panatlantique, craignant qu'en contexte d'austérité budgétaire, de voir couper le financement des initiatives provinciales en immigration francophone.

---

<sup>7</sup> Comité atlantique sur l'immigration francophone [en ligne] <http://www.snacadie.org/index.php/component/content/article/14-comites-et-commissions-525-immigration> (7 octobre 2014).

<sup>8</sup> Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada—Communautés francophones en situation minoritaire (2006), *Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire*.

*Je me disais, je veux pas juste une autre structure pour avoir une autre structure. Si c'est pour menacer qu'il y ait des réseaux dans chacune des provinces, là je m'opposerais à avoir un regroupement panatlantique, parce qu'on sait avec les gouvernements, qu'ils veulent couper, couper, couper. Ils pourraient facilement dire : « ok, bien 'garde, vous avez un réseau atlantique, vous avez pu besoin des réseaux individuels dans chaque province ». Moi c'est ça le danger que je vois avec des regroupements, mais ça veut pas dire que j'ai raison. Fait, j'ai toujours été un peu beaucoup sceptique (CAIF 9).*

Le CAIF intervient suivant les trois axes suivants : en *concertant* les organismes membres, en *représentant* ses membres auprès du gouvernement fédéral en vue de l'influencer de manière à ce qu'il prenne en compte les intérêts et les besoins des communautés acadiennes et francophones en Atlantique et en *valorisant* et *promouvant* la région de l'Atlantique comme destination d'immigration francophone.

### Composition du comité

La SNA agit à titre de facilitateur et de coordonnateur des membres du comité. Celui-ci est formé<sup>9</sup> d'un représentant

- par province d'organismes qui s'occupent d'immigration francophone\*;
- par province d'organismes économiques francophones\*;
- de la jeunesse de la SNA\*;
- des nouveaux arrivants\*;
- du projet en immigration à la FCFA;
- par province des organismes porte-parole;
- par province des gouvernements;
- du ministère Citoyenneté et immigration Canada au gouvernement fédéral

Le comité rassemble ainsi des acteurs de différents milieux de pratiques autour de l'enjeu de l'immigration francophone dans les provinces de l'Atlantique. « Que ça soit l'immigration économique, que ça soit l'accueil, que ça soit la sensibilisation, quoi que ce soit... tous les organismes présents travaillent dans le domaine » (CAIF 3).

Étant donné que le recrutement de nouveaux arrivants francophones dans les provinces de l'Atlantique est un des objectifs à long terme du comité (CAIF 2), il est naturel d'inclure des acteurs gouvernementaux au comité :

*[Ç]a paru aussi important d'avoir des personnes qui travaillent au niveau des gouvernements provinciaux parce que l'immigration au niveau des gouvernements y sont très impliqués, notamment encore plus au niveau du recrutement. Donc les quatre gouvernements aussi ont embarqué, ceux qui travaillaient sur le dossier d'immigration elles ont également embarqué (CAIF 2).*

Selon CAIF 10, au départ on a cherché à inclure le secteur économique dans le CAIF surtout parce que Citoyenneté et immigration Canada, un bailleur de fonds pour le comité, abordait l'immigration sous l'angle économique : «...on sait que Citoyenneté et immigration Canada avait pour mandat de pousser un petit peu l'immigration économique, donc eux ils parlaient beaucoup

---

<sup>9</sup> Il y a des membres votants (indiqués par un astérisque) et des membres observateurs.

d'immigration économique, donc cela nous a encouragés à aller chercher le secteur économique » (CAIF 10). Une membre représentant un RDÉE explique que son organisme « collabore souvent sur des projets pour faire avancer le dossier de l'immigration francophone (...); c'est toutes des gens qui sont très intéressés dans le dossier qui voient les avantages à augmenter les nombres de francophones qui s'en viennent dans nos provinces » (CAIF 9).

CAIF 10 explique que certains choix des membres du comité « ...ont été guidés par les différents bailleurs de fonds ». Le choix de certains partenaires s'imposait en raison du rôle déterminant de leur organisme en matière d'immigration. Par exemple « Les gouvernements sont également autour de la table parce que c'est eux qui régissent les programmes des candidats des provinces, donc ça devenait important de les avoir<sup>10</sup>. ». La présence des organismes qui œuvrent dans le domaine de l'immigration est aussi importante, car « c'est eux qui travaillent sur le terrain au niveau de l'accueil, l'établissement des nouveaux arrivants ». Concernant les représentants de la jeunesse, on le justifie par le fait que « ...les universités jouent un rôle important dans l'attraction de certains nouveaux arrivants, ils passent par l'université et ensuite ils s'établissent dans les régions ». Concernant ce représentant, un répondant précise qu'il « faut que ça soit quelqu'un qui connaît le dossier d'immigration et qui s'y intéresse et qui connaît ce qui se passe au niveau des jeunes, qui est très impliqué au niveau soit des regroupements jeunesse en Atlantique. C'est pas juste un jeune comme ça... » (CAIF 7).

Concernant la présence de la FCFA, cela s'explique par le fait que « c'est un organisme canadien qui se retrouve dans chacune des provinces du Canada et qui traite également d'immigration » (CAIF 10). Pour inclure la perspective des nouveaux arrivants, le CAIF comprend aussi un membre individuel récemment immigré dans une des provinces de l'Atlantique.

Les membres consultés s'entendent pour affirmer qu'il y a suffisamment de membres au comité. Certes, selon CAIF 2, les membres actuels permettent « un bon équilibre » entre une représentation juste des différents intérêts et la capacité du CAIF de gérer tous les membres. « Comme je dis, on pourrait pas être vraiment beaucoup plus nombreux parce que si on était plus nombreux ça deviendrait encore plus compliqué je pense à gérer » (CAIF 2). C'est de même pour CAIF 9 et CAIF 10, qui suggèrent que le nombre actuel de membres favorise la productivité et permet de faire avancer le travail plus vite. « Un comité, faire avancer les choses faut pas être 35 autour d'une table » (CAIF 9).

## COORDINATION DU COMITÉ

Le CAIF se rencontre en personne deux fois par année. Il y a aussi des rencontres téléphoniques, ainsi que des suivis par courriel (CAIF 2, CAIF 3, CAIF 4).

*Ça se passe (les rencontres) généralement, je crois, à tous les trois ou quatre mois, dépendamment des horaires de chacun, et puis c'est des rencontres qui durent deux jours de travail, généralement. Les rencontres ont lieu à un endroit différent dans les provinces de l'Atlantique à chaque fois (...). [C]'est important pour nous, pour toutes les initiatives de la SNA d'ailleurs de se promener sur le territoire atlantique pour permettre d'aller voir les communautés dans leurs réalités (CAIF 1).*

---

<sup>10</sup> « La plupart des provinces et des territoires au Canada peuvent sélectionner des immigrants dans le cadre du Programme des candidats des provinces » <http://www.cic.gc.ca/Francais/immigrer/provinces/index.asp> (17 mai 2016).

La coordination des activités se fait sans suivre un horaire déterminé, au besoin. CAIF 14 estime qu'il y a un échange informel entre les membres à peu près aux deux semaines. Les suivis sont plus fréquents à l'approche d'un événement comme un colloque, la semaine d'immigration francophone ou une rencontre bisannuelle (CAIF 8).

*« Les suivis sont faits par des appels-conférences, des suivis par courriel. Surtout, quand on arrive aux périodes d'été, tu sais, c'est certain qu'on entend pas les nouvelles de tout le monde, mais d'habitude c'est très régulier » (CAIF 9).*

### **Motivations à joindre le CAIF**

Pour un membre du CAIF (CAIF 3), la participation au CAIF est importante pour son organisme puisque la population francophone dans sa province, de par son faible poids démographique, risque de perdre ses services en français.

*[O]n regarde les chiffres des francophones qui sont en train de diminuer alors nous autres à l'Île-du-Prince-Édouard on est vraiment sur la barrière où est-ce qu'on pourrait perdre nos services en français. Nous, faut augmenter, faut sensibiliser, faut augmenter nos chiffres, alors nous autres c'est de grande importance (CAIF 3).*

Pour un autre répondant, l'importance de l'enjeu et le fait de pouvoir travailler de concert avec d'autres partenaires a motivé son organisme à joindre le comité : «En immigration francophone c'est relativement nouveau, même sur l'ensemble du Canada, donc je me dis : n'importe quel regroupement qui fait avancer la cause va nous aider, moi c'est ça que c'est, c'est vraiment la force d'être capable de travailler en groupe, de partager les idées » (CAIF 9).

Selon (CAIF 3) le fait de retrouver des organismes partenaires autour de la table est aussi un avantage, mais c'est l'importance de l'enjeu de l'immigration francophone qui motive sa participation au CAIF : « La chose qui nous a déclenchés, c'est l'importance du dossier » (CAIF 3). Le fait d'apprendre les uns des autres revient souvent dans les commentaires.

*[J]e pense tout le monde y'a un bon esprit, une bonne ambiance. C'est qu'on apprend beaucoup de tous et chacun. Oui, je trouve ça intéressant d'avoir la province, [notre organisme], puis les organismes porte-parole autour d'une table (CAIF 5).*

Pour un autre membre, la présence de certains organismes peut avoir été un élément de motivation à participer :

*Je dirais que oui, étant donné que pour le Nouveau-Brunswick surtout, on retrouvait les gouvernements, le ministère gouvernemental qui traite d'immigration, on retrouvait également les acteurs économiques. Il devenait important que le communautaire soit représenté, étant donné que la communauté joue un grand rôle dans l'intégration de ces arrivants dans leurs provinces respectives. Donc ça devenait important pour [notre organisme] d'être également autour de la table pour faire valoir certains points et certaines idées (CAIF 10).*

Cette source de motivation est évoquée par d'autres répondants. Pour un répondant nouvellement engagé dans le dossier de l'immigration, le fait de rencontrer des acteurs qui jouent un rôle en immigration francophone est une source de motivation :

*[...] pour moi c'était une opportunité de connaître encore plus de monde francophone dans d'autres provinces, je rencontre des gens très très ouverts et très très gentils. Moi je suis le petit nouveau, je connaissais juste deux trois personnes parce que je les avais côtoyées pour notamment l'immigration francophone d'Halifax, [...] je voulais y'aller, c'était pour moi une opportunité de rencontrer des gens et de savoir que ça parlait français partout dans le couloir » (CAIF 6).*

Au début, il n'a pas été facile de convaincre les membres potentiels de la nécessité du CAIF. Ce n'est qu'une fois que le comité est passé à des actions concrètes que les membres ont été motivés à continuer de travailler avec le CAIF (CAIF 2) :

*Au début c'était de rallier tout le monde, comme je dis ils ont pas eu de mal à venir autour du comité, mais après c'était de convaincre tout le monde que c'était nécessaire, pis c'était pas juste des paroles, y fallait des actes, pis je pense que les actes, on les a eus justement dans cette dernière année (...) où justement, on a commencé à avoir des choses concrètes qui commençaient à se réaliser. Donc à partir de là, je pense que ça aide beaucoup au maintien du comité, pis à l'intérêt de chacun des membres de venir à chaque rencontre (CAIF 2).*

Selon CAIF 7, c'est toujours un défi de garder les membres motivés après les rencontres bisannuelles. Le leadership de la coordonnatrice est essentiel ici : « C'est important qu'il y ait des gens comme [la coordonnatrice] qui jouent ce rôle au quotidien, donc ils ont une permanence qui s'occupe de rappeler ou de faire les suivis et tout ça » (CAIF 7).

Engagée dans les autres réseaux en immigration francophone au pays, la FCFA devait être représentée sur le CAIF « pour assurer l'arrimage et tout ça ». Selon elle, la participation au CAIF permet de prendre connaissance et de transférer les bonnes pratiques en immigration francophone.

*Si effectivement y'a des enjeux supplémentaires ou des pratiques spécifiques atlantiques ou Acadie, etc., comme, par exemple, nous quand y'a des pratiques intéressantes, on les met maintenant sur le parterre en immigration francophone, si y'a des enjeux spécifiques, on a déjà apporté des belles pratiques aux comités nationaux par exemple aux comités des groupes de travail du comité directeur national. Par exemple la semaine en immigration francophone, on en a parlé comme une bonne pratique, des choses comme ça (anonyme).*

Un des membres du CAIF n'est pas rattaché à un organisme, mais siège au comité comme membre bénévole. Il est immigré d'un pays francophone depuis un an et demi et souhaite s'informer du dossier de l'immigration francophone en Atlantique. Il est mandaté par le conseil d'administration du CAIF pour « représenter la société acadienne et francophone au niveau de la table, discuter des questions d'immigrations, voir de quelle façon on pourrait partager nos expertises [...] » (CAIF 10). « [L]'immigration a été identifié comme un axe prioritaire lors de l'AGA [de la SANB] de 2008 ou 2009. Donc il devenait important que la SANB soit également autour d'une table atlantique [... pour justement voir qu'est-ce qui se fait dans les autres régions et voir de quelle

façon ces actions pourraient peut-être être transférables dans notre province ici au Nouveau-Brunswick » (CAIF 10).

Le représentant d'un organisme à vocation économique dans une des provinces atlantiques au CAIF précise son intérêt de la manière suivante « Nous on regarde toujours l'aspect économique, puis le lien avec les entreprises et l'employabilité. Nous c'est l'aspect plus économique de l'immigration » (anonyme). « Nous, vu qu'on est là pour appuyer des initiatives qui ont un impact économique, c'est de travailler à ce comité-là, puis de voir quel ou quel projet qu'on pourrait les appuyer, qui pourrait faire avance le dossier économique. Je pense que c'est une grande partie d'être à l'affût de ce qui se fait dans le domaine de l'immigration, mais aussi une partie aussi qu'on peut emmener notre expertise dans les discussions. Parce que souvent, les gens plus communautaires, moins économiques, ils sont un petit peu déconnectés de la communauté d'affaires; puis des fois ils n'ont pas le réflexe de penser comment un entrepreneur voit les choses ».

### LE RÔLE DES MEMBRES

Du côté des membres, certains perçoivent que le rôle des membres, c'est d'apporter une certaine expertise ou expérience au CAIF, selon le secteur ou la région qu'ils représentent (CAIF 1).

*« Oui, moi je pense que oui parce que chaque membre représente leur organisme alors c'est sûr qu'ils siègent à la table avec le mandat et les objectifs de leur organisme en tête » (CAIF 3).*

*« Bien définis (Oui oui oui, oui). Les membres c'est d'apporter un peu cette lunette atlantique ou cette vision atlantique chez eux. Ils viennent pour deux raisons je dirais, ils viennent chercher de l'information, chercher des expériences, mais aussi ils viennent partager. Donc c'est un peu, ça vient dans les deux sens et je dirais que la majorité des membres donnent beaucoup et en retirent autant au comité donc ça c'est bien » (CAIF 7).*

Selon un répondant, les membres n'ont pas de rôle défini :

*Ils ont pas un rôle, le rôle c'est principalement, je pense, d'assister aux rencontres puis de partager l'information qui peut y avoir de pertinent au niveau atlantique puis de se rendre éventuellement disponible si y'a besoin au niveau de l'avancement des dossiers, mais on leur demande pas, y'a pas un suivi, chacun des membres du CAIF a déjà ses propres préoccupations puis ses propres dossiers à gérer dans son propre organisme (CAIF 2).*

*C'est vraiment plus une table de concertation, on n'a pas vraiment de rôle à part de faire ce qu'on a à faire, puis de le partager, puis d'embarquer dans des activités qui sont à faire, mais on n'a pas de rôle précis comme : « toi tu dois faire ça, toi tu dois faire autre chose », y'a pas vraiment ça (CAIF 5).*

Il y a deux types de membres au CAIF, soient, les membres votants et les membres observateurs. Selon CAIF 4, il y a place à l'amélioration en ce qui concerne la définition des rôles pour ces deux types de membres :

*Je pense qu'il y aurait peut-être une amélioration parce que nous avons des membres votants et observateurs. Les membres votants sont les organismes qui travaillent en immigration francophone, le représentant jeunesse, le représentant*

*des immigrants. Les membres observateurs sont les provinces, les fonctionnaires des provinces et la FCFA. Alors quand on est en rencontre, tout le monde participe égal. On ne fait pas de distinction entre les deux membres, mais c'est pas clair. Si jamais qu'on arriverait à devoir prendre une décision, c'est pas clair que c'est seulement les membres votants qui voteraient (CAIF 4).*

Pour sa part, CAIF 7 explique ainsi la distinction entre ces deux types de membres :

*(...) ceux qui sont non-votants, bien entendu, c'est parce que c'est des gens des gouvernements et ils peuvent pas se positionner, donc c'est pour ça, et aussi ça crée une certaine indépendance du comité aussi par rapport au gouvernement. C'est indépendant quoi, c'est pas un comité du gouvernement (CAIF 7).*

Par ailleurs, outre la distinction entre les membres votants et non votants, il ne semble pas y avoir des membres plus importants que d'autres dans le comité. D'ailleurs, cette distinction est plutôt théorique, puisque les votes sont rares.

*Y'a des membres votants (...), mais à part de ça non. Tout le monde a un point à apporter, ça va dépendre sur quels dossiers on va parler, mais chacun a ses propres, tout le monde a quelque chose à apporter, quelque chose à dire pis y'a pas de, non y'a pas de membres plus importants que d'autres (CAIF 2).*

### **Leadership et appréciation des résultats**

Selon CAIF 3, c'est surtout la coordinatrice embauchée par la SNA ainsi que la consultante externe chargée d'animer les rencontres qui assument le leadership du comité.

*Je dirais que le leadership du comité c'est dans un premier temps la coordonnatrice [...] et après ça c'est chacun selon les tâches. Mais vraiment le leader du CAIF je dirais c'est la coordonnatrice qui coordonne chacun des autres leaders quoi (CAIF 7).*

Sinon, les membres perçoivent presque unanimement que le leadership est partagé entre tous les membres du comité. En effet, selon CAIF 1 et CAIF 4, si c'est la SNA qui anime les rencontres, le leadership est assumé par différents membres dépendant du projet et l'expertise des membres. Selon les thèmes abordés, différentes personnes peuvent assumer le leadership autour de la table. "Par exemple je pense que quand on aborde le plan stratégique y'a une personne qui est plus forte là-dedans, pis qui va peut-être exercer un plus grand leadership » (CAIF 5).

Le manque de leadership au début a pu faire en sorte que certains membres ont eu le sentiment que le comité ne produisait pas assez rapidement de résultats :

*Je suis arrivée dans un moment où c'était peut-être pas évident, ça avançait pas beaucoup plus que ça, ça avait peut-être stagné un petit peu, ça avançait, mais c'était peut-être pas, je pense, les résultats se faisaient un peu trop attendre de la part des membres. Pis, justement, d'où le questionnement : « ok peut-être c'est pas nécessaire, peut-être qu'on avance pas ». Pis, ça été de prendre justement le lead, de « ok on avance », pis des fois de prendre la décision aussi comme d'aller de l'avant, pis de proposer des décisions au comité... Donc c'est de prendre des décisions, pis de les apporter au comité, pis de voir si ça convenait ou pas comme décision, plutôt que de demander au comité de prendre des décisions, qui ait une*



*approche qui fait que ça avance pas forcément énormément. C'est plutôt d'apporter des solutions, d'apporter des points de vue, d'apporter des projets, d'apporter toutes sortes d'affaires, pis leur dire : « voilà ce que je propose et si ça vous va on va de l'avant, si ça vous plaît pas, on range ça, pis c'est fini » (CAIF 2).*

Ce coordonnateur du comité a compris que pour obtenir des résultats, il fallait exercer un certain leadership. Il a aussi vu l'importance de traduire l'objectif général en des projets concrets pour l'atteindre :

*Ça c'est vrai que c'est l'objectif ultime, mais je pense faut aussi avoir un objectif toujours plus à court terme de... Ok, quel projet on va faire demain? Pis quel projet on fait après-demain? Pis quel projet on va faire après? Pis de maintenir toujours une cohérence là-dedans, pis de voir l'avancée (CAIF 2).*

Un autre répondant a vu les progrès réalisés par ce comité qui a pu, peu à peu, s'approprier l'enjeu de l'immigration francophone an Atlantique.

*... c'est comme mes enfants hein, on les a fait travailler ensembles, pis j'ai vu leur cheminement actuellement, et je vois des résultats aussi. J'ai l'impression que ça donne quelque chose. [...] [J]'aime voir que ça donne quelque chose. Donc avec ce comité-là, je peux voir ça... (CAIF 7).*

Pour certains, le comité semble produire des résultats concrets :

*Je dois dire que j'ai siégé sur beaucoup de groupes de travail et je pense que la CAIF est celui-là qui accomplit le plus de résultats concrets et des stratégies de promotion, on mène des actions à l'international, on a une campagne de sensibilisation, c'est du concret qu'on crée (CAIF 4).*

Pour d'autres, les résultats du comité semblent plus mitigés :

*... quand je sais qui y'a une réunion qui s'en vient, c'est pas pour moi l'excitation suprême. Comme je dis des fois, la participation est couci-couça des fois là, mais je pense que j'en ressors toujours avec d'autres informations pis je suis contente d'être allée. (CAIF 5).*

### **Participation des membres**

Plusieurs répondants affirment que les responsabilités sont bien réparties au sein du comité (CAIF 1, CAIF 2, CAIF 3, CAIF 7, CAIF 9) et que les membres participent de façon égale (CAIF 1, CAIF 2, CAIF 6, CAIF 8, CAIF 9). « [T]ous les membres autour de la CAIF ont un rôle à jouer, un rôle différent, mais le succès de la CAIF c'est crédible dans l'équilibre entre la participation de l'ensemble des membres » (CAIF 1). Cependant, quelques répondants soulignent que certains membres participent un peu moins.

*Ce que je déplore de ce comité-là, y'a pas de personne en particulier, mais c'est le manque de motivation, manque de participation. Y'a souvent des absences. On fait juste deux réunions par année, mais souvent sur les deux jours ou une journée et demie, y'a des gens qui viennent juste une journée ou une demie journée. Les gens sortent pour parler au téléphone. Tu sais, moi je regarde beaucoup mon téléphone*

*pour voir si j'ai des courriels, c'est pas tout le monde qui est très, on est pas tous très très motivés. Y'a un but à ce comité-là, mais c'est chambranlant un peu (CAIF 5).*

*Déjà des membres, de ceux qui sont théoriquement membres du CAIF, y'en a déjà qui y vont pas. Comme la direction générale [d'un organisme provincial] y va pas parce qu'ils se sentent pas impliqués tant que ça en immigration. (...) (CAIF 11).*

Dans les provinces qui reçoivent moins d'immigrants, comme Terre-Neuve et Labrador et l'Île-du-Prince-Édouard, CAIF 3 note que leurs représentants participent moins dans le CAIF:

*Alors c'est sûr dans mon point de vue, c'est grandement apprécié parce que, comme je dis, on apprend. Alors c'est sûr, Terre-Neuve-Labrador, l'Île-du-Prince-Édouard, on est un petit peu moins présent disons, mais on n'a pas peur de prendre notre place en temps et lieu au nécessaire, pis c'est sûr aussi que les organismes d'accueil y prennent leur place quand qu'on parle d'activités qui touchent les organismes d'accueil (CAIF 3).*

En fait, la province de Terre-Neuve et Labrador semble participer moins que les autres membres dans le CAIF (CAIF 5, CAIF 7). Selon CAIF 7, ce ne serait pas par manque d'intérêt dans le comité :

*Je dirais la seule place que je dirais que y'a moins de représentation c'est au niveau du gouvernement de Terre-Neuve. Il ne participe pas aux rencontres comme telles, mais c'est pas par manque d'intérêt, c'est un peu un manque de financement pis de volonté politique si vous voulez (CAIF 7).*

## PLAN D'ACTION

### Stratégie

Le CAIF adopte un plan stratégique quinquennal pour la période de 2010 à 2015 afin de « favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire ». À cette fin, le CAIF veut :

1. Accroître le nombre d'immigrants d'expression française de manière à accroître le poids démographique des communautés francophones en situation minoritaire
2. Améliorer la capacité d'accueil des communautés francophones en situation minoritaire et renforcer les structures d'accueil et d'établissement pour les nouveaux arrivants d'expression française;
3. Assurer l'intégration économique des immigrants d'expression française au sein de la société canadienne et des communautés francophones en situation minoritaire en particulier;
4. Assurer l'intégration sociale et culturelle des immigrants d'expression française au sein de la société canadienne et des communautés francophones en situation minoritaire; Favoriser la régionalisation de l'immigration francophone<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada—Communautés francophones en situation minoritaire (2006), Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire.

On cherche ainsi à « renforcer la francophonie par le biais de l'immigration ». De là découlent la stratégie et la mobilisation des acteurs.

Le CAIF s'est doté d'un plan d'action qui découle de ce plan stratégique quinquennal. Le plan d'action a été développé avec l'aide d'une firme de consultation. Le plan d'action est le résultat du travail concerté des membres et est au centre des activités régulières du CAIF.

*En fait, l'outil principal, je dirais, c'est la planification stratégique et on a un plan d'action et y a des rencontres en personne deux fois par année. On fait un suivi des activités, des résultats obtenus, etc., donc ça, c'est l'outil principal qui est en place. C'est sûr que selon les projets collectifs, si vous voulez ou les projets communs, là y peut y avoir des sous-comités, y peut y avoir des conférences téléphoniques, d'autres réunions ... (CAIF 7).*

La planification des activités est donc le fruit de la participation de l'ensemble des membres, ce que confirme un autre répondant : « [A]u niveau du plan d'action, du plan stratégique, c'est vraiment tout le comité qui, à chaque rencontre, on retravaille dessus, on le remet à jour » (CAIF 2).

La formulation des objectifs du CAIF est effectuée de manière concertée en établissant des consensus lors des rencontres qui ont lieu deux fois par an (CAIF 1, CAIF 5, CAIF 10). « Donc c'est nous vraiment qui décidons le mandat ou les moyens à prendre pour arriver à tel ou tel objectif que l'on s'est fixé » (CAIF 8). La planification des activités dans le cadre d'une démarche concertée suppose d'arrimer les objectifs collectifs avec ceux que poursuivent les membres du comité.

*Si on a des objectifs à atteindre, disons qu'on parle d'une promotion atlantique, on en discute lors de la réunion, soit physique ou par conférence téléphonique, on discute de la démarche que l'on veut faire, puis chacune des provinces présente un petit peu si la direction dans laquelle on s'en va concorde avec leur vision à eux. Par la suite il y a une ébauche qui est faite, qui est distribuée également au comité pour approbation à, une fois que cela est approuvé c'est le déploiement (...) (CAIF 10).*

Une consultante facilite les rencontres du comité et anime la discussion entre les membres par rapport aux objectifs et aux moyens à prendre pour atteindre les objectifs (CAIF 5). Les grands événements comme les colloques et la semaine de l'immigration francophone sont vus par les répondants comme des occasions pour le CAIF de revoir ses actions et de réaligner ses orientations stratégiques (CAIF 4; CAIF 7).

L'une des personnes qui coordonnent le CAIF précise qu'elle gère les demandes de financement qui permettent l'atteinte des objectifs, mais elle laisse les membres discuter et décider du plan d'action :

*C'est vraiment à moi de m'assurer de trouver du financement pour réaliser ce qui est dans le plan d'action. Je leur dis toujours : « Vous vous fiez pas au budget que j'ai, moi j'irai chercher l'argent en fonction de ce qu'on a à faire, mais dites-moi ce que vous voulez qu'on fasse, pis on s'organisera ». Donc ça c'est vraiment moi qui gère ce côté-là, mais après tout le développement du plan d'action, toutes les idées, etc., c'est vraiment l'ensemble des membres autour de la table qui décident si on est dans la bonne direction, si ça se passe bien, si y'a des choses à changer ou quoi que ce soit (anonyme).*

Le plan d'action est au centre des discussions entretenues lors des rencontres bisannuelles du CAIF et, certes, de « la totalité des actions qui sont posées pour atteindre les objectifs du CAIF » (CAIF 4). Les membres prennent au sérieux le plan d'action. Il s'agit pour eux d'un important guide dans leur travail.

*On a un plan écrit, pis la manière qu'on atteint nos objectifs, mais c'est sûr qu'on a des rencontres sur une base régulière où qu'on a des discussions, on met en œuvre le plan d'action pour chacun des différents objectifs qui se trouvent dans notre plus gros plan et c'est sûr que les tâches sont définies et par la suite exécutées (CAIF 3).*

*Ce qui est mis en place c'est justement le plan stratégique qui doit être à la trame de notre travail quoi » (CAIF 6).*

### **Les ressources**

Le financement est essentiel pour l'atteinte des objectifs du CAIF. Selon le projet, il s'agit d'aller chercher un soutien financier pour atteindre les objectifs du plan d'action (CAIF 2, CAIF 8).

*Pour le financement de base, pour la concertation, pour le bon fonctionnement du comité atlantique sur l'immigration, c'est Citoyenneté et Immigration [Canada] qui nous finance depuis la création [...] puis après j'essaie d'aller chercher du financement plus ponctuel pour certains projets (CAIF 2).*

Les ressources financières demeurent néanmoins limitées. CAIF 9 voudrait idéalement obtenir plus de financement : « C'est certain si qu'on avait plus de financement, pis qu'on pourrait réellement faire des missions de promotion et de sensibilisation en Europe, en Afrique, partout, c'est certain. Je veux dire on aurait jamais ce genre de financement là, mais à mon avis c'est ça » (CAIF 9).

Les ressources de chaque organisme sont considérées des atouts pour les membres du CAIF. De plus, le travail concerté entre ses membres permet d'identifier les besoins et les enjeux, de même que les moyens pour les aborder (CAIF 1).

## **PRINCIPALES RÉALISATIONS DU COMITÉ**

### **La semaine de l'immigration francophone**

Source de fierté pour les membres, on met en évidence la semaine de l'immigration francophone comme un des grands succès du CAIF (CAIF 1, CAIF 2, CAIF 3, CAIF 5, CAIF 7, CAIF 8, CAIF 9).

*La semaine de l'immigration francophone (...) a été extrêmement bien reçue et toutes les initiatives qui en ont découlé, le fait que cette semaine-là d'immigration francophone, donc de sensibilisation, soit reprise au niveau national, ça démontre qu'elle répond à un besoin, qu'elle est pertinente, donc c'est une belle réalisation de la part de la CAIF (CAIF 1).*

Cette réussite est perçue comme le fruit d'un travail de concertation. Selon CAIF 7, les activités de travail collectif produisent plus facilement des résultats.

*[J]e dirais la valeur ajoutée serait aussi à travers ces activités collectives, notamment, on peut parler de la semaine d'immigration francophone par exemple en Atlantique. Donc des temps forts comme ça où les gens ont démontré que travailler ensemble c'est plus facile et c'est plus... ç'a plus de résultats (CAIF 7).*

Cette semaine vise à promouvoir l'immigration francophone :

*C'est un moyen en fait qui a été sélectionné pour sensibiliser la population à l'immigration francophone. Le but c'est vraiment d'en parler, d'essayer d'en parler en bien dans le meilleur des cas, d'essayer de voir les bons côtés de l'immigration francophone... que ça devienne peut-être de moins en moins peut-être un sujet tabou. Faire comprendre, peut-être, des fois, l'importance de l'immigration francophone face à l'immigration anglophone [...] c'est pas seulement les centres d'accueil qui doivent organiser quelque chose pendant cette semaine-là. Je veux dire, n'importe quelle entreprise peut faire une activité dans son entreprise pour la semaine d'immigration francophone. [...] n'importe qui peut faire quelque chose à l'occasion de la semaine... (CAIF 7).*

*Cependant, le fait de "trouver un message commun au niveau de l'Atlantique qui convienne à tout le monde" n'a pas été une tâche facile, souligne CAIF 2. En effet, le travail menant à la première semaine de l'immigration francophone en Atlantique s'est étalé, selon elle, pendant deux à trois ans. C'est une première réalisation importante pour le CAIF : « La semaine en immigration francophone a été un très beau succès au niveau de la valorisation de l'immigration francophone en Atlantique, c'est un bel effort conjoint » (CAIF 8).*

### Coopération

Le CAIF a aussi favorisé un climat de réseautage et de coopération entre les provinces qui sont traditionnellement en compétition pour des ressources. Un répondant donne un exemple pour illustrer cela :

*Y'a des journées Destination Canada au niveau de l'international, puis, par exemple, la dernière année Destination Canada, y'a une des personnes de la province de Terre-Neuve/Labrador qui a pas pu faire sa présentation. Elle était malade cette journée-là. Pis, au début de cette journée, normalement, y font une présentation de chacune des provinces pis, au moment de sa présentation, bien ils allaient sauter la province (...) Pis à ce moment-là, y'a le Nouveau-Brunswick pis la Nouvelle-Écosse qui sont intervenus en disant : « non non, nous on va faire sa présentation à sa place (...) ». Ça, ça s'est jamais vraiment vu dans ces événements-là, parce que ça, c'est vraiment des salons de recrutement. Donc les personnes qui sont là, elles y vont pour recruter un maximum de monde pour leur province. Elles n'y vont pas pour recruter pour la province des autres (...). [L]es personnes sont venues au comité du CAIF en disant que c'était grâce au CAIF qu'elles avaient fait ça. Elles n'auraient jamais fait ça auparavant, mais maintenant, avec les liens qui sont créés, ils voient pu ça comme une compétition, mais justement comme de l'entraide (CAIF 2).*

Le CAIF favoriserait donc la coopération plutôt que la compétition entre les provinces. Considérant que l'augmentation de l'immigration de francophones en Atlantique est un des buts fondamentaux du CAIF, CAIF 4 considère que, par rapport au recrutement de nouveaux arrivants en Atlantique, "l'union fait la force", reprenant ainsi la devise de l'Acadie :

*Le monde faisait leurs propres choses, l'Atlantique doit travailler ensemble en matière d'immigration francophone. Nous avons le Québec qui attire énormément de gens, alors je pense que l'union fait la force et d'avoir les quatre provinces de*

*l'Acadie qui travaillent pis qui utilisent le mot Acadie comme destination d'immigration, je pense que c'est très intéressant (CAIF 4).*

Le climat de coopération entre les acteurs des différentes provinces et de différents secteurs permet le partage d'expériences et de bonnes pratiques. Plusieurs membres (CAIF 2, CAIF 7, CAIF 5, CAIF 4, CAIF 8) soulignent ainsi que le travail de concertation et le partage de bonnes pratiques qui ont lieu au CAIF représente un de ses grands succès.

*Y'a eu beaucoup de présentations, de rencontres, etc. qu'on appelle des dialogues. Y'a aussi ce que fait le CAIF aussi : c'est beaucoup le lien avec d'autres programmes, notamment les programmes de la SNA qui visent la mobilité des jeunes. Donc y'a toutes ces passerelles qui se font, donc c'est intéressant. Et y'a toute la question de partage de pratiques et de partage de points de vue, très important (CAIF 7).*

Cette forme de coopération se traduit notamment par le partage d'expertises, de connaissances ou d'informations.

*Les différents membres autour de la table comme je dis peuvent s'appeler, s'ils ont une question c'est plus facile, y se connaissent déjà : « Est-ce que tu fais ça dans ta province? Comment ça se passe? Ok, as-tu fait ce projet-là? Est-ce que ça bien marché? Ç'a pas marché? Est-ce que je peux le reprendre, pas le reprendre? » Y'a un mécanisme de concertation quand on se retrouve à chaque deux rencontres de l'année, pis la rencontre téléphonique, mais y'a aussi tout une concertation à l'extérieur aussi, comme je te dis, je vois pas forcément, mais c'est sûr que y'a un lien très fort qui est créé (CAIF 2).*

Le partage des connaissances est d'ailleurs un des objectifs des rencontres : « Je pense que d'assurer la concertation vraiment au niveau Atlantique et un partage de pratiques. Chaque rencontre commence vraiment par un partage de pratiques entre les régions, concertation sur, bien les enjeux, les piles de suivis communs » (CAIF 8).

### **Promotion**

Enfin, parmi les réalisations, les membres soulignent les activités de promotion menées par le CAIF. Outre les activités de promotion de l'Atlantique comme destination d'immigration (CAIF 10, CAIF 7, CAIF 8), CAIF 3 exprime sa fierté au sujet de vidéoclips réalisés pour promouvoir l'embauche de nouveaux arrivants par les employeurs : « pis c'est toute basé sur les rencontres avec le CAIF, parce qu'on a eu des discussions, pis on a eu des échanges, pis on a vu le jour avec ces vidéoclips-là. Nous autres ça nous a incités, on a dit : « Bien, pourquoi pas en faire une pour l'importance et l'embauche des nouveaux arrivants ? ». C'est sûr que y'a certains "spin-off" » (CAIF 3).

### **GRANDES DÉCISIONS DU COMITÉ**

En termes de grandes décisions prises par le comité, les membres indiquent le choix de reprendre la semaine d'immigration francophone et celui d'unir les provinces pour faire la promotion de l'Atlantique comme destination d'immigration.

*Cette année, de reconduire l'initiative de la semaine d'immigration francophone et de modifier un peu les façons de faire pour encore mieux adresser les enjeux ou encore mieux être en mesure de faire passer le message dans les communautés » (CAIF 1).*

Pour ce qui est de la promotion des provinces de l'Atlantique comme destination d'immigration, un certain choix de mot a été fait pour interpeller davantage les immigrants francophones :

*L'autre grosse décision c'était de faire quelque chose au niveau de l'international - donc de choisir le mot justement "Acadie" pour aller faire de la promotion à l'international. On s'est aperçu que dans les milieux francophones peut-être, l'Acadie (...) portait plus un message qu'allait interpeller plus que peut-être "les provinces de l'Atlantique" (CAIF 2).*

Ce choix de mot n'a pas nécessairement fait l'unanimité. CAIF 8 explique ce débat sur le choix du mot « Acadie » pour la promotion à l'international a divisé les représentants de certaines provinces :

*Y'a eu aussi des questionnements au niveau de la promotion par exemple. Mais, y'a eu une souplesse encore une fois, comme, par exemple, toute la semaine en immigration francophone, y'a eu plusieurs débats à savoir : bon est-ce qu'on dit (...) "une semaine en immigration en Atlantique, une force en Atlantique ou une force en Acadie". (...) [C]était toujours respectueux, mais c'était d'exprimer, par exemple, à Terre-Neuve/Labrador, eux ont dit par exemple : « Bien nous "une source en Acadie", ça va pas résonner pour plusieurs de nos communautés ». Donc, y'a eu une flexibilité en termes de rôle et de respect des rôles. Et là, les outils ont été développés, mais avec la flexibilité de modifier le mot. Et je pense que Terre-Neuve, en bout de ligne, avec les portraits d'employeurs et tout ça qui avait été fait, ça disait « une force à Terre-Neuve/Labrador » au lieu de dire « une force en Acadie » par exemple. Alors que le Nouveau-Brunswick se sentait très à l'aise avec « une force en Acadie » et ils utilisent beaucoup le slogan. (CAIF 8).*

### **Méthodes de prise de décision**

Les décisions prises au sein du CAIF sont le résultat de discussions et de consensus. « C'est une concertation, consensus autour de la table. Je crois que c'est la meilleure façon de procéder pour le type de structure qui est la CAIF » (CAIF 1).

Les membres trouvent que cette forme de prise de décision est louable et que cela fonctionne bien pour leur comité. « Discussion, c'est la meilleure manière parce que parfois y'en a qui ont plus d'expérience pis qui peuvent dire "non, je pense que ceci ça va fonctionner mieux pour raison X, Y, Z ou on a déjà essayé ceci, ça pas fonctionné, mais voici qu'est-ce qui avait fonctionné" » (CAIF 3).

Au besoin, le CAIF peut voter sur une décision. Lorsque c'est le cas, c'est un vote à main levée (CAIF 6).

*C'est souvent par consensus, mais y'a eu une question à un moment donné qui était assez délicate, donc là, les membres votants ont dû voter sur une proposition, mais ça s'est passé seulement une fois. La plupart du temps c'est par consensus, les gens discutent, ils se mettent d'accord sur un point de vue (CAIF 7).*

C'est en fait sur le choix du mot « Acadie » pour faire la promotion à l'international que le CAIF a dû avoir recours au vote (CAIF 8).

*Mais on a juste eu recours au vote, je pense, une fois où y'avait justement eu un petit peu un conflit de si on parlait d'Acadie, on parlait d'Atlantique, parce que l'Acadie, dans certaines provinces, comme je pense plus à Terre-Neuve et Labrador, sont peut-être un peu moins, ont moins de pertinence que dans les provinces comme le Nouveau-Brunswick ou la Nouvelle-Écosse ou l'Île-du-Prince-Édouard même. Donc y'avait eu un peu un débat là-dessus sur ok, "qu'est-ce qu'on utilise?". Donc, ça a été le seul moment où on a eu un peu de conflits, pis on a dû vraiment trancher avec les membres votants, pis de voir exactement qu'est-ce qu'il en était. À part de ça, non on n'a pas, les décisions se prennent juste autour de la table à dire "ok on va avec ça, oui ok, c'est bon, on passe au point suivant". C'est pas très compliqué, pis chacun apporte son point de vue, pis ça se fait tout de même (CAIF 2).*

Pour l'instant, CAIF 8 est d'accord avec cette méthode de prise de décision, mais il pense que dans certaines situations, cela pourrait être problématique.

*En étant observatrice, quand y'a des décisions plus complexes, si y'avait quelque chose de plus conflictuel au niveau, bon le lien avec le national, là faudrait voir comment ça se gèrerait. Je sais pas si ça causerait un problème [...], mais pour l'instant, ça s'est pas posé (CAIF 8).*

CAIF 2 ajoute que cette façon de prendre des décisions fonctionne bien pour le CAIF. Par contre, elle mentionne que certains membres, parfois, ne sont pas d'accord avec une décision et lui en parlent après la rencontre. Dans ce cas, la petite taille du comité permet, selon CAIF 2, une certaine flexibilité :

*Bien ça fonctionne très bien, pis si jamais y'en a de toute façon qui sont pas confortables, souvent après y vont m'appeler, pis y vont me dire "je suis pas confortable avec ça finalement". Dans le fond, on ose pas forcément le dire devant tout le monde, mais je vais forcément le savoir après, pis y'a moyen soit de réexpliquer comme pourquoi ça été dans ce sens-là, pis convaincre la personne ou alors de revenir en disant : « bien peut-être qu'effectivement t'as raison », pis je le rapporte au groupe par le biais d'un message courriel ou si on fait des changements. Non ça se passe bien. C'est la facilité aussi de pas avoir un groupe justement de 50 personnes, pis de rester à 20, aussi c'est de pouvoir être flexible pis de pouvoir s'adapter un petit peu en fonction de ce que chacun veut (CAIF 2).*



## PROCHAINES GRANDES ÉTAPES POUR LE COMITÉ

### L'Atlantique comme destination d'immigration

Lorsqu'ils abordent les grandes étapes à venir pour le CAIF, beaucoup de membres font référence aux activités de promotion internationale des provinces de l'Atlantique en tant que destination d'immigration (CAIF 2, CAIF 3, CAIF 5, CAIF 9, CAIF 10).

Cette promotion de l'Atlantique comme destination d'immigration nécessite la diffusion d'une image propre à l'Atlantique ou l'Acadie, qui se distingue de l'image véhiculée par les provinces lors d'évènements de promotion :

*On travaille toujours sur des outils de publicité, promotion, marketing pour les quatre provinces at large; avoir un message qui est similaire, une image qui est similaire parce qu'on veut « labeller » si tu veux l'Atlantique comme une destination et non cibler Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard. C'est sûr, quand on va à Destination Canada ou des activités semblables, chacune des provinces a sa place, mais peu importe l'Acadie, l'Atlantique, ça a une saveur spéciale. On n'est pas en Colombie-Britannique, on n'est pas en Ontario, on n'est pas au Québec, on a des choses ici qui sont différentes, pis c'est ça qu'on veut promouvoir. C'est que, peu importe que vous alliez au Nouveau-Brunswick en Nouvelle-Écosse, à l'Île[-du-Prince-Édouard] ou à Terre-Neuve, y'a des choses ici que vous ne pouvez pas avoir ailleurs (CAIF 3).*

CAIF 4 explique que l'Acadie sera effectivement présentée comme destination d'immigration lors du Festival Interceltique de Lorient, qui attire près de 850 000 personnes chaque année (CAIF 4). Destination Canada, "un salon international en Europe", est une autre plateforme potentielle pour le marketing de l'Atlantique et de l'Acadie comme destination d'immigration (CAIF 10).

### Semaine d'immigration francophone

Plusieurs répondants soulignent que les prochaines grandes étapes sont liées à la deuxième édition de la semaine en immigration francophone (CAIF 3, CAIF 7, CAIF 8, CAIF 9). CAIF 2 voudrait encourager le développement de la semaine d'immigration francophone et voir l'évènement gagner de l'importance à chaque année (CAIF 2).

*Tout de suite, on regarde à développer une semaine atlantique de l'immigration, donc avoir une semaine vraiment dédiée à l'immigration dans nos quatre provinces pour vraiment sensibiliser, faire la promotion des bons coups dans nos régions. On est en train de travailler là-dessus de façon concertée également, un plan de concertation va être établi à cet effet, distribué dans les quatre provinces. Cette semaine va se tenir au mois de novembre où on invite vraiment toutes les provinces à développer différentes activités autour de cette semaine pour faire la promotion de l'immigration dans nos régions ou dans nos provinces respectives (CAIF 10).*

CAIF 8 souligne qu'il y aura bientôt une occasion de transposer cette bonne pratique (la semaine de l'immigration francophone en Atlantique) au plan national, tout en gardant un volet 'Atlantique'.

*Les gens avaient trouvé que c'était vraiment une belle pratique qui avait lieu en Atlantique, et après avoir discuté au CAIF à savoir s'ils étaient à l'aise si cette pratique-là (...), si elle pouvait être utilisée aussi dans les autres réseaux à l'échelle*

*du Canada, et les gens étaient très ouverts au CAIF. Et là, en novembre, y va avoir une semaine nationale en immigration francophone (...). Je suis certaine qui va y avoir encore une composante atlantique, avec une image atlantique, mais quand on parle d'arrimage, que nous, y'a une espèce d'image qui peut être aussi pour le national, que eux pourraient à leur libre essor mettre sur leur matériel à eux aussi. Donc, ça c'est une autre des grandes choses qui s'en vient (CAIF 8).*

Certains membres (CAIF 7, CAIF 14) parlent de la mise à jour du plan stratégique comme une autre étape importante.

## **DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SAVOIR-FAIRE PAR LE COMITÉ**

La participation au CAIF enrichit les membres surtout pour les connaissances qu'on y acquiert, les liens qu'on y crée et les expériences et les bonnes pratiques qu'on y partage. Plusieurs membres parlent du partage de bonnes pratiques (CAIF 5, CAIF 4, CAIF 6).

*Je pense ce qui est bien, ce qui peut faire avancer les choses, c'est que chacun vienne de sa province, parle un petit peu de ce qui se passe chez lui et puis, ça peut aider notre province à avancer ou l'expérience peut être partagée pour pas faire les mêmes erreurs ou pour essayer de nouvelles choses (CAIF 6).*

En plus du partage de bonnes pratiques, la participation au CAIF offre des occasions aux membres d'acquérir des nouvelles connaissances. CAIF 2 décrit ainsi les activités du CAIF comme des occasions de formation pour les membres :

*Je pense que c'est un moyen de formation aussi pour chacun des membres. À chaque fois qu'on a une rencontre, avoir des fois des présentations de personnes de l'extérieur qui vont venir nous présenter un projet ou quelque chose, donc ça permet aux personnes de toujours se tenir informées, pis de toujours se tenir au courant de ce qui se passe ailleurs aussi que juste dans leur province. Donc ça peut donner des idées (CAIF 2).*

Enfin, le CAIF amène les membres à réfléchir à l'immigration sous un nouvel angle qui unit la francophonie des provinces de l'Atlantique. "Je pense que le CAIF a permis de problématiser l'enjeu d'immigration avec un regard pan atlantique ce qui n'était pas le cas avant" (CAIF 1).

## **DÉFIS ET SUCCÈS**

### **Financement**

Le financement est un défi important pour le CAIF. Les rencontres bisannuelles sont déjà coûteuses, tout comme les actions du comité (CAIF 1), comme les activités de promotion de l'Atlantique qui ont lieu en France. D'ailleurs, certaines activités du CAIF sont parfois compromises à cause du manque de financement:

*On est bloqué un peu (...). On s'était donné comme objectif de faire de la promotion à l'international au niveau des quatre provinces, mais y'a pas de financement, on peut pas aller à l'international (...) (CAIF 9).*

*...point de vue financement, c'est toujours un défi, encore qu'on n'est pas malheureux non plus, mais grâce à Citoyenneté et Immigration Canada on a quand même la chance de pouvoir subsister je dirais. Mais justement, d'aller chercher une diversification au niveau du financement ça c'est un défi qu'on essaie de pallier un peu à tous les jours (CAIF 2).*

### **Participation aux rencontres**

Il n'est pas toujours facile pour certains membres de participer aux rencontres et aux activités du comité (CAIF 6, CAIF 8). « Moi, par exemple dans mon cas je suis obligé de prendre des jours de vacances pour venir. Mais je veux dire, le CIC c'est difficile qu'il libère des gens pour aller à une réunion pour deux trois jours (...) » (CAIF 6). Parfois il est impossible pour les membres de se déplacer et se rencontrer face à face avec les autres membres. Dans ce cas, il y a la possibilité de participer par téléconférence, même si ce n'est pas l'idéal. « Le déplacement a peut-être été un défi, j'ai raté deux rencontres que j'ai pris par conférence téléphonique, mais ça c'est pas la fin du monde » (CAIF 8).

### **Gouvernance**

Le statut de membres observateurs apparaît comme un défi pour certains membres (CAIF 4, CAIF 8). Selon la structure actuelle, les deux types de membres - votants et observateurs - participent aux rencontres, mais seulement les membres votants participent aux prises de décisions officielles. Selon CAIF 4, cette définition des différents rôles n'est pas toujours claire.

Nous avons vu que CAIF 8 craignait aussi certains scénarios potentiels où cette impossibilité de voter en tant qu'observateur pourrait être problématique.

### **Défis au niveau des organismes membres**

Pour les organismes membres, un des défis semble être l'arrimage des visions entre leur organisme et le CAIF (CAIF 2, CAIF 8). CAIF 2 illustre ce défi en parlant de la SNA :

*Y'a peut-être un défi des fois sur les objectifs de la SNA pis les objectifs du CAIF des fois qui faut qui restent dans la même... J'pense ça été ça un de nos défis dans les dernières années. Tu sais faut que ça reste quand même en lien. La SNA, c'est la promotion du peuple acadien. Le CAIF c'est l'immigration francophone en Atlantique. Peut-être pour certains membres du Comité atlantique en immigration francophone, c'est pas forcément justement le côté acadien des fois qui ressortait, qui était mis en avant. En même temps, pour faire de la promotion auprès du peuple acadien bien y faut aussi utiliser... Donc y'a peut-être un peu un défi qui s'est créé à un moment donné de revenir à la base de la création du comité atlantique, pis de voir que y'a un lien entre le côté, entre l'Acadie pis l'Atlantique (CAIF 2).*

### **Défis des partenariats**

Le CAIF réunit des membres de différents milieux de travail et pouvant avoir des perspectives différentes pour aborder les enjeux de l'immigration. Face à ces différences, il est parfois complexe pour les membres d'arriver à se comprendre. Bien que cela ait été soulevé comme un des défis, c'est aussi vu comme une force du CAIF (CAIF 1, CAIF 4).

*C'est quand même complexe de réunir les gens de ce domaine-là, des employés ensemble, on fait les choses de manière différente. T'as le Nouveau-Brunswick, qui recrute quand même pas mal [d'immigrants francophones], pis là t'as Terre-Neuve*

*qui en ont deux-trois [immigrants francophones] par année, alors c'est très asymétrique. Quand on parle de stratégie, on peut faire venir les unilingues francophones travailler au Nouveau-Brunswick, mais à Terre-Neuve, y faut parler l'anglais; c'est totalement différent. Alors je pense que ça a quand même son lot de défis, pis c'est sûr que y'a certaines des orientations qui faut adapter pour la réalité des différents partenaires. Quand on retourne ensemble, les gens apprécient beaucoup le travail qu'on fait. Tout le monde est capable d'en retirer (CAIF 4).*

### **Craintes de dédoublement**

Une des craintes qui est exprimée est celle que le CAIF dédouble le travail fait à d'autres échelles (provinciale ou nationale). Un répondant souligne que le CAIF et les membres sont financés par la même enveloppe et que certains intervenants questionnent le bien fondée du CAIF. Ils craignent le dédoublement des activités puisque chaque province fonctionne de façon autonome dans le recrutement par exemple (CAIF 13)

Les intervenants en immigration craignent que le CAIF aille chercher du financement parmi les bailleurs de fonds qui se font d'ailleurs rares.

*Je pense que, quand on connaît pas le comité, la première barrière c'est peut-être ça, tu dis : « pourquoi ils sont là? C'est peut-être pas utile, pis ça vole peut-être du financement d'ailleurs, c'est peut-être du dédoublement? ». Mais j pense qu'une fois qu'on est autour du comité ou qu'on voit ce qu'il fait, ç'a rien à voir avec ce qui est fait dans chacune des provinces, pis y'a vraiment pas de... C'est vraiment un atout supplémentaire. C'est ça, une fois que c'est juste expliqué, pis que tout le monde voit ce qu'il en est, y'a personne autour de la table qui est... Y'a pas vraiment de défi particulier avec les partenaires, ça se passe vraiment bien (CAIF 2).*

Cela a pris quelques années pour briser la méfiance initiale des membres et que le comité démontre sa pertinence à travers des actions concrètes (CAIF 2, CAIF 7, CAIF 14). « Les gens ç'a été, les débuts ont été un peu difficiles. Même moi j'étais un peu sceptique, que dans les tous débuts. À quoi ça servait? Tu sais? Parce que juste une autre structure qui était apportée dans le jeu, mais là je vois le potentiel de la force d'être unie les quatre [provinces] » (CAIF 9).

Avant de lancer un nouveau projet, on s'assure donc que ce projet ne duplique pas un projet semblable dans une des provinces :

*Si je commence un projet, d'aller chercher au moins, même si c'est informel, c'est d'appeler les membres et de dire: Qu'est-ce que vous en pensez? Est-ce que ça peut fonctionner? La première question: Est-ce que vous travaillez sur quelque chose de semblable? Je ne veux pas vous couper votre initiative non plus. Est-ce que ça ajoute une valeur ce qu'on est en train de faire? (CAIF 13).*

### **LA GESTION DES DÉFIS**

Le CAIF gère ses défis généralement à travers la concertation et la discussion, en cherchant des nouvelles sources de financement, en s'activant à produire des résultats concrets (CAIF 1, CAIF 3, CAIF 2). Il est important aussi de garder un climat de travail détendu, ce qui favorise davantage la communication et permet ainsi de gérer ou prévenir les défis et les conflits. En ce sens, la petite taille du comité facilite un rapprochement entre les membres (CAIF 14). Selon CAIF 7, le climat détendu et les liens forts entre les membres constituent une force pour le CAIF :

*Du fait qu'on se déplaçait dans les quatre provinces, donc les rencontres ont toujours eu lieu... Ça permettait aux gens... Ils dormaient à l'hôtel, ils mangeaient ensemble, et tout ça, donc là, y'ont développé une affinité ensemble, ils se connaissaient mieux, donc c'était plus facile de travailler par la suite. Donc, y'ont dû se côtoyer. Je disais toujours : « Ça pris un peu de temps et enfin... Vous savez l'expression en anglais: ils se sont « datés », courtisés avant de se marier pour de vrai? Donc c'est bon, le mariage est là » (CAIF 7).*

La force de ces liens informels entre les membres a été identifiée comme une des clés du succès du CAIF.

## CONDITIONS DE SUCCÈS

Pour CAIF 2, le réseautage informel entre les membres du CAIF est une des conditions de succès pour le comité. Les liens informels brisent les barrières entre les individus et permettent ainsi plus facilement la discussion ouverte, qui est une autre clé de succès.

*C'est bête à dire, mais des fois d'aller prendre une bière avec tous les membres à la fin de la journée, ça aide à resceller les liens, pis c'est comme ça aussi qu'on va mieux travailler après parce qu'on sympathise. Ça lève beaucoup de barrières. Pis justement, peut-être, des craintes encore qu'on peut avoir pendant les réunions vont peut-être tomber dans les soirées où on parle plus librement. Pis, peut-être, on va oser dire les vraies choses qu'on n'a peut-être pas osé dans la réunion. Donc c'est vraiment, je pense qu'il y a un lien fort qui fait le réseautage, pis ça je pense c'est un des succès, un des points positifs pour l'évolution du comité en tant que tel (CAIF 2).*

Après le développement des liens entre les membres, la possibilité d'exprimer ses préoccupations en dehors des rencontres formelles est valorisée par les membres du CAIF (CAIF 1, CAIF 3, CAIF 6, CAF 10). Les réunions bisannuelles sont perçues comme des occasions riches en discussion, alors qu'on y discute du plan d'action et des objectifs. Les membres considèrent qu'il est important de suivre le plan d'action (CAIF 4) et de se rappeler des fondements et des buts du CAIF (CAIF 7).

## APPORTS ET BÉNÉFICES

### Connaissances sur l'immigration comme milieu ou phénomène

La participation aux activités du CAIF a permis à certains membres d'acquérir de nouvelles connaissances sur les enjeux de l'immigration francophone en milieu minoritaire. La participation au CAIF expose les membres à des réalités régionales différentes en lien avec l'immigration francophone.

*C'était une pente d'apprentissage assez raide, mais super intéressante. Juste de savoir ce qu'est le travail qui est fait, mais aussi comment est-ce que on parle d'immigration, mais toujours de façon très humaine. Donc comment est-ce que l'individu qui choisit de venir s'installer ici, seul ou avec sa famille, est en mesure d'avoir des expériences les plus positives possible pour lui. Et comment est-ce que la communauté qui accueille cet individu-là peut ressortir grandie aussi de ce que l'individu peut y apporter, ce qu'elle peut apporter à l'individu. J'ai un paquet de*

*connaissances, également des connaissances sur les limites d'action de quelques partenaires en méthode d'immigration (CAIF 1).*

Mieux connaître les pratiques dans les autres provinces revient chez d'autres répondants (CAIF 2, CAIF 3, CAIF 5 et CAIF 9). L'apprentissage peut aussi porter sur le travail concerté :

*La concertation je me suis aperçue que ça pouvait être vraiment intéressant. C'est pas juste parler pour parler, c'est parler pour faire quelque chose pis ça c'est vraiment pertinent [...] C'est pas mal ça, après les compétences personnelles aussi qu'on acquiert aussi sur justement la cohésion du groupe, pouvoir maintenir des relations, entretenir des contacts réguliers pis des contacts assez forts pour pouvoir avancer sur les dossiers. C'est un perpétuel cheminement personnel aussi (CAIF 2).*

Dans la même veine, certains mentionnent le travail en équipe comme une source d'apprentissage.

*Le travail d'équipe parce que tout le monde a quand même des différentes manières de faire les choses alors c'est important de rallier tout le monde pour qu'ils se sentent partie de l'équipe et que les succès sont les succès de tout le monde (CAIF 4).*

Apprendre à travailler en équipe peut demander de gérer des tensions entre les membres. « Puis, parfois ce sont des tensions perçues, mais il faut les gérer quand même. Ça a été un apprentissage. Encore là, c'est de demeurer ouvert et de communiquer, de poser des questions et se laisser poser des questions » (CAIF 14).

Un répondant reconnaît qu'une des fonctions du CAIF est le partage des informations concernant des pratiques qui ont cours ailleurs en matière d'immigration :

*Moi je pense ça été important parce que parfois les gens ont tendance à discuter de choses et sans savoir ou sans être au fait qu'il y a des choses qui se font au national ou dans les autres provinces à cet effet-là. Moi ça m'a donné la chance de partager ces informations-là, donc les gens, au lieu de partir à zéro partent à un autre niveau aussi, pas pour tout là, mais le fait de dire : « effectivement ça s'est déjà fait ailleurs » ou des choses comme ça... (CAIF 8).*

L'expérience d'un membre au CAIF lui a permis de prendre conscience de la complexité et de la particularité de la question de l'immigration en milieu minoritaire.

*Donc, au niveau francophone, c'est beaucoup plus complexe, le communautaire est très complexe; pis la question d'immigration, je sais pas, je trouve que c'est toujours plus compliqué parce qu'on a toujours tendance à vouloir protéger ce qu'on a. (...) On est une communauté en situation minoritaire donc y'a toujours l'impression qui faut qu'elle se protège, qu'elle se batte, donc quand tu rentres dans des réunions ou tu commences avec un groupe, y'a toujours cet aspect-là qui n'est pas nécessairement présent dans des comités similaires anglophones (CAIF 7).*

### Partage des bonnes pratiques

Les membres du CAIF côtoient des intervenants en immigration et des représentants gouvernementaux de chacune des provinces de l'Atlantique. Ils entretiennent des liens forts entre eux et partagent, de façon formelle et informelle, leurs connaissances et bonnes et mauvaises pratiques (CAIF 2, CAIF 3, CAIF 5, CAIF 8, CAIF 9).

*« Moi je pense que ce que j'ai appris c'est qu'est-ce qui se passe dans les autres provinces. Ça c'est numéro un parce que étant dans notre province [...], souvent on n'est pas au courant de qu'est-ce que les autres organismes font, qu'est-ce que les autres provinces font » (CAIF 3).*

*« Moi ce que je préfère c'est ça, c'est les tours de table, ce qui se fait dans d'autres provinces et j'en apprend aussi beaucoup dans les pauses. C'est quand on fait le networking que j'en apprend le plus » (CAIF 5).*

### Apprentissages des autres membres

Les membres du CAIF perçoivent que leurs collègues ont appris à apprécier les bénéfices de se regrouper afin de sortir des silos.

*Je pense qu'ils apprennent à gérer les réalités de tous et chacun, donc souvent c'est facile de rester chez soi dans son bureau dans sa réalité; le CAIF permet de prendre conscience, d'un, qu'ils ne sont pas seuls avec les mêmes défis, que les défis sont partagés, qu'il y a des solutions aussi qui peuvent être partagées donc d'apprendre au contact de l'autre dans le fond (CAIF 1).*

CAIF 7, consultante pour le CAIF, trouve que les membres réalisent de plus en plus les avantages d'une approche concertée en Acadie :

*Je pense le plus grand apprentissage c'est de voir comment ils ont eu la démonstration qu'en travaillant ensemble, ils sont plus forts. Ça, ils n'étaient pas convaincus au début, mais là, aujourd'hui, on leur demanderait : « bon bien, vous voulez travailler indépendamment? », ils disent non. Même, y'a eu des coupures assez importantes dans ce domaine-là et ils sont à discuter : « Ah bien! Si on peut pas le faire à la province est-ce qu'on peut mettre tous les fonds au CAIF pour que le CAIF nous aide à le faire à l'échelle atlantique par exemple »? Ça c'est des choses qu'au départ on n'aurait jamais vu (CAIF 7).*

### Bénéfices à l'organisme du membre quant à sa participation au CAIF

La participation au CAIF apporte des bénéfices pour les organismes qui y siègent. Pour la SNA, par exemple, le CAIF permet de remplir son mandat de travailler sur le recrutement de nouveaux arrivants francophones en Atlantique et relever le défi démographique de la francophonie. (CAIF 1). D'autres membres soulignent que le CAIF permet d'agrandir leur réseau et, ainsi, élargir leurs champs d'action (CAIF 12 et CAIF 4).

Selon CAIF 5, le CAIF a donné de la visibilité à sa province:

*C'est vraiment les informations qu'on va chercher avec les autres. Y'a un petit peu de visibilité par rapport à, disons aux représentations que le CAIF fait pour la province [...] Concrètement là la CIF comme telle, pas grand-chose. Ce qu'on a retiré*

*je dirais c'est la semaine en immigration francophone qui est au mois de novembre, on est l'organisme qui a le plus participé. On a fait le plus d'évènements dans la province pis moi ça m'a permis de vraiment, de placer la CIF comme étant vraiment le leader en immigration francophone. Je dirais que c'est vraiment ça qu'on retire à date (CAIF 5).*

Pour un répondant, le travail en concertation permet de mener des actions qui donnent plus de résultats dans chacune des provinces (CAIF 4). Le partage des informations et des ressources peut aussi être utile pour des organismes qui sont moins pourvus :

*... si le CAIF n'avait pas dit : « bon on a une semaine en immigration, faut qu'on fasse des activités, on a du marketing à faire, des communiqués de presse... », je l'aurais pas fait. Ça, ça m'a aidé [...] Ça m'a vraiment donné un petit boost pour débiter mes activités, pis [mon organisme en immigration] avait vraiment besoin de se faire réaffirmer comme leader provincial. Ça l'a beaucoup aidé ça (CAIF 5).*

Le fait de se regrouper donne accès à certaines ressources et permet de mener des activités de promotion.

*Donc d'être capable de s'appuyer sur quelqu'un comme [la coordonnatrice], comme le CAIF qui organise la semaine de l'immigration francophone, c'est un énorme plus, tu sais, ou de produire du matériel de promotion qui va être distribué dans des missions de recrutement outre-mer, on n'avait pas eu le financement pour faire ça, mais elles l'ont et on est inclus, ça ne touche pas que le Nouveau-Brunswick, mais on est inclus dans du très très beau matériel de promotion (CAIF 9).*

Les liens créés donnent parfois accès à des ressources, ce qui est mentionné comme un avantage de participer aux activités du CAIF.

- *... le national siège au comité et eux ils ont un comité national qui est composé des organismes qui gèrent l'immigration francophone de toutes les provinces et territoires, mais pas les gouvernements. Et eux ne vont pas travailler en collaboration avec le gouvernement...*
- *Pourquoi?*
- *Parce que eux disent qu'il faut que les organismes travaillent seuls, apportent nos demandes au gouvernement. Ils ont une différente vision de la chose, des fois ça a fait des tensions. Nous on trouve que c'est plus productif de travailler avec des membres des différents ministères responsables de l'immigration à la table, ça avance beaucoup plus vite, d'une manière plus productive. Ils comprennent nos réalités parce qu'ils font partie des discussions (CAIF 4).*

### **Apport de l'organisme dans le comité**

En retour, le CAIF tire bien sûr des avantages de la participation de ses organismes membres. Chacun des membres apporte avec lui des connaissances relatives à son secteur d'activités et de sa région, ce qui aide à enrichir les échanges qui ont lieu au CAIF.



*Mais je pense même chose, on apporte l'expérience qu'on peut avoir, notre sagesse. Je pense que c'est au niveau de l'expérience qu'on peut partager le sens d'analyse, le sens... Je sais pas, l'appui qu'on peut faire pour faire avancer le dossier (CAIF 9).*

CAIF 12 souligne que son organisme apporte une expertise économique et entrepreneuriale au CAIF :

*Nous on emmène notre expertise, puis notre réseau dans le secteur économique, avec un lien avec les entreprises, un lien avec les communautés, tout ce qui est en termes d'employabilité et de développement économique... Je pense aussi on a l'expérience de travailler avec la communauté (CAIF 12).*

### **Maintenir les liens de collaboration**

Un répondant mentionne qu'en Acadie, il existe une certaine proximité entre les intervenants, dont certains travaillaient déjà ensemble.

*On collabore bien en Atlantique. Même entre niveaux de gouvernements. C'est de maintenir ces relations. Parce que c'est petit, ce sont des relations professionnelles, mais aussi personnelles. Je connais l'agente en immigration en Nouvelle-Écosse. C'est de maintenir le dialogue et de comprendre : « c'est quoi ton rôle? C'est quoi mon rôle? C'est quoi mon objectif? ». C'est plus facile de maintenir ce dialogue-là (CAIF 13).*

La confiance entre les membres du CAIF est un élément qui ressort et apparaît comme un avantage pour communiquer plus franchement :

*C'est toujours des rencontres qui sont très agréables, on a beaucoup de plaisir. Les gens qui sont autour de la table sont autour de la table depuis un certain temps donc on commence à se connaître, des relations assez [inaudible] entre les individus. Donc c'est très intéressant et très bénéfique pour le rôle de la CAIF quand les gens se connaissent et ont une relation de confiance, ça permet d'aller au fond des choses pis de poser les vraies questions donc de ressortir avec des réponses beaucoup plus solides pis des solutions beaucoup plus complètes (CAIF 1).*

D'autres mentionnent la qualité des liens qui se sont développés entre les membres du CAIF (CAIF 2, CAIF 3, CAIF 7).

Le fait de travailler tous pour un objectif partagé semble faciliter le travail collaboratif :

*Je pense que c'est un très beau climat de travail pis étant donné que tous ont les mêmes objectifs en tête, tous travaillent pour l'avancement de l'immigration francophone en Atlantique (CAIF 3).*

*Mais le bon climat je pense que j'en ai parlé tout à l'heure c'est quand on s'entend sur où est-ce qu'on veut aller collectivement et pourquoi on travaille. Donc nos grands objectifs quand on s'entend là-dessus et les principes directeurs, ça c'est très important, c'est la base. ... Pis je le vois avec d'autres comités ailleurs similaires qui ont pas réussi encore à s'entendre où est-ce qu'ils voulaient aller et comment y'allaient travailler ensemble (CAIF 7).*

Il demeure qu'une certaine différence de point de vue semble être source de tension autour de la manière de définir cet objectif : « Y'a des fois des points tendus, y'a des gens qui veulent qu'on parle d'Acadie, y'a des gens qui veulent qu'on parle de francophonie » (CAIF 4). Malgré ces points de vue différents qui peuvent surgir, on parvient à maintenir les liens de collaboration : « ... même si on apporte des critiques autour de la table c'est du positif. On n'est pas là pour se frapper sur le faite de la tête, on ferait pas une bonne job, mais on est là pour dire : "Ok! Bien 'garde, si on l'essayait de telle manière, ça fonctionnerait peut-être mieux" » (CAIF 9).

Le respect du rôle de chacun est un élément qui est mentionné dans le bon fonctionnement du CAIF : « Bien, nous, c'est vraiment de poursuivre l'arrimage qui a été bien amorcé, le partenariat, la concertation, le respect des balises de chacun et des rôles de chacun, je pense que ça se passe bien » (CAIF 8).

Le bon ou le mauvais fonctionnement d'un comité « ... est souvent lié aux individus. Les gens qui sont sur un comité quelconque de bonne foi, qui veulent faire avancer les dossiers, qui pensent aux objectifs et aux organismes, souvent ça va très bien ... Des désirs intrinsèques personnels, on mélange les choses et qu'on essaye de gagner plus que les autres dans l'avancement des dossiers, ça peut être problématique » (CAIF 4). C'est le fait de diverger des objectifs collectifs, définis par le groupe, qui peut compromettre le bon fonctionnement du comité. D'ailleurs, un répondant pense que certains membres du CAIF peuvent poursuivre des objectifs distincts de ceux du CAIF:

*... certains partenaires ont leur propre agenda. Un, je suis très optimiste, parfois peut-être trop. Deux, je suis très ouvert : voilà mes cartes, je les mets les cartes sur la table. Dans la mesure où c'est possible. Donc je m'attends à ce que mes partenaires vont faire ça aussi. Plus je fais ça, plus je mets les cartes sur la table, voilà l'intention de [notre organisme]: on ne veut pas voler votre perron, on veut juste le développer, ça a peut-être apaisé ces tensions-là (CAIF 13).*

Il s'agit en fait d'assurer un équilibre entre un objectif collectif et les intérêts des membres :

*Le plan d'action, il est là pour une raison et on se sent inclus. Nos besoins provinciaux sont inclus là-dedans, même si c'est un objectif panatlantique. Tu sais, je retrouve l'essence de qu'est-ce qu'on a besoin [dans notre province] pour faire avancer la chose (CAIF 9).*

Ce qui viendrait compromettre le travail de concertation serait de faire passer ses objectifs avant ceux qu'ont définis les membres du comité. Un autre répondant mentionne que ce type de comportement viendrait compromettre le bon fonctionnement du comité.

*... quand les gens protègent leur territoire, ils viennent avec un agenda caché et, je dirais pas que ça arrive plus là, des fois ça arrive, mais avec ce groupe, ce qui est intéressant, y s'en rendent compte assez rapidement et ils se connaissent assez bien pour se dire bon bien, je pense que sur ce point-là là c'est quoi tu veux dire vraiment ou est-ce qu'il y a quelque chose de caché, ça je pense que ça peut nuire quand chacun vient pour son propre agenda. C'est pas pour le bien collectif (CAIF 7).*

La bonne volonté et l'écoute, en dépit du fait que certains membres peuvent avoir des opinions fortes, peuvent amener les membres à changer d'idée et à maintenir de bonnes relations. « ... je

pense que les gens qui sont là, sont là pour les bonnes raisons... Lorsque les membres écoutent les autres membres... Parce que tu peux être bien accroché sur ton affaire, mais si tu prends la peine d'écouter l'opinion de l'autre, des fois ça va te faire réfléchir et dire peut-être que y a une façon différente de le faire » (CAIF 12).

Le fait de pouvoir exprimer librement ses idées, au risque de soulever des réactions ou de rencontrer une opposition, est une condition au bon fonctionnement du comité :

*Quand y'a quelque chose, un point qu'on arrive pas à apporter ou un point dont on n'est pas sûr ou on a des doutes, je pense que c'est mieux justement d'être honnête pis de pouvoir sortir tout ce qui passe par la tête quitte à ce que ça clash un petit peu, comme ça été le cas à un moment donné. Je veux dire, même quitte à ce que ça clash, pis que ce soit une discussion un peu houleuse autour de la table... Bien on passe au travers, pis après c'est fini, pis ça va mieux, pis au moins, je pense, qu'il faut avoir des discussions honnêtes. Pis, pour que ça avance, faut que ça soit clair pour tout le monde, pis si y'en a qui ont des doutes, si y'en a qui ont des préoccupations, bien qu'ils les apportent honnêtement, en général ça se passe super bien. Des fois, ça nous fait nous requestionner aussi, c'est toujours bon. Y'a des points qui sont valables, comme des fois du requestionnement qui peut être super intéressant. Non c'est vraiment la discussion, pis pas de tabou, pis de continuer de travailler dans cet esprit-là (CAIF 2).*

Le fait de poursuivre les discussions en dépit de différences de points de vue et, parfois aussi, en dépit du fait que certains membres voudraient que ça progresse plus rapidement est une condition au bon fonctionnement du comité.

*Bien je pense quand les choses sont discutées au fur et à mesure, quand les gens sont prêts à collaborer et intéressés par le sujet, à collaborer ensemble, et puis quand y'a des conflits, les gens se sentent à l'aise de nommer ce qui les met mal à l'aise. Quand les gens sont pas à l'aise de nommer, à ce moment-là, on rentre dans les sous-entendus et les non-dits et là on s'en sort pas. Je pense que le comité en ce moment a réussi à mentionner les non-dits. Des fois, y'a eu des discussions [inaudible] tout ça dans le temps du vote, du fameux vote pour l'Acadie ou Atlantique, mais je pense que ça été géré. Y'a eu de la place pour mentionner et discuter de ces malaises-là, et les gens ont l'air à l'aise de le partager (CAIF 8).*

Un répondant souligne que les différences de points de vue enrichissent la réflexion du comité, tout en soulignant l'importance de discuter.

*Alors je trouve que, pis aussi les différentes, comment dire ça, les différentes personnes si vous voulez qui siègent au comité, les différents points de vue, parce que tous sont différents, viennent tous avec un différent point de vue, mais c'est bien d'avoir ces différents points de vue là parce que ça ouvre les discussions ... Alors c'est le fun d'avoir des gens différents autour de la table, c'est un beau mix. Les éléments qui peuvent apporter un mauvais climat, parfois je pense, parfois c'est des gens qui sont un peu plus avancés dans le dossier... parce que des fois y'a des gens qui veulent foncer un petit peu plus vite que d'autres. Alors ça, ça peut causer du négatif, mais souvent, comme je dis : discussion, discussion, discussion, on vient par finir à trouver une solution qui touche aux deux (CAIF 3).*

L'aspect informel du comité et le fait qu'on n'y prenne pas des décisions difficiles contribueraient également à son bon fonctionnement

*... les réunions sont quand même relativement informelles, pas trop sérieuses. Y'a pas d'approbations et de propositions, et tout ça là. C'est pas comme les gros conseils d'administration. Les gens sont contents de se voir quand on arrive, je pense qu'y s'est développé une certaine camaraderie. Le fait que le soir après nos réunions on va souper ensemble, des choses comme ça, ça aide (CAIF 5).*

Un autre élément mentionné plus tôt et qui contribue au bon fonctionnement du comité est la présence d'un coordonnateur qui permet de faire les suivis entre les rencontres.

*... pis c'est la continuité hein, le suivi, le travail que [le coordonnateur] fait c'est très important, parce qu'entre les réunions, [le coordonnateur] les anime et les gens ont l'impression que ça donne quelque chose (CAIF 7).*

## DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre analyse nous permet de mettre en lumière certains éléments qui favorisent le travail en collaboration entre divers acteurs qui partagent des intérêts, dans notre cas, sur l'immigration francophone en contexte minoritaire. Même si les communautés acadiennes s'organisent désormais à l'échelle provinciale, le CAIF a réussi à réunir des acteurs qui exercent leurs activités à une échelle provinciale ou nationale. Ce qui les rassemble au sein du CAIF c'est la volonté de développer des actions communes à une échelle géographique qui soit ni provinciale ni nationale, mais qui se situe entre les deux, à l'échelle de l'Acadie de l'Atlantique.

Par ailleurs, même si les représentants de Terre-Neuve-et-Labrador expriment des réserves, l'Acadie est une communauté d'appartenance qui transcende le découpage provincial et qui sert de référence pour rassembler les acteurs. En ce sens, le CAIF, sous le leadership de la SNA, constitue un effort pour mener une action à l'échelle de l'Acadie atlantique.

Par ailleurs, la présence même de certains acteurs constitue une source de motivation, voire un avantage pour les membres du comité à vouloir participer aux activités du comité. Cela montre la valeur perçue de ces liens de collaboration. Pour quelques-uns, c'est avec un peu de méfiance qu'ils se sont engagés dans ce comité et veulent s'assurer que les actions du CAIF ne dupliquent pas celles entreprises aux échelles provinciale et nationale.

La collaboration qui sous-tend ce travail en commun fait l'objet d'une formalisation peu poussée. Elle ne prend pas la forme d'un contrat légal ou d'une entente qui définirait les rôles et les responsabilités de chaque membre du comité et qui encadrerait le fonctionnement du comité. Celui-ci prend peu de décisions faisant l'objet d'un vote et fonctionne davantage par consensus. Un des éléments clés du fonctionnement du comité est la présence d'un coordonnateur qui peut se consacrer à ce projet, organiser les rencontres, assurer les suivis, et faire les démarches pour obtenir le financement et mettre en œuvre les projets du comité. Par ailleurs, le comité a pu bénéficier de l'aide d'une consultante spécialisée sur les questions de l'immigration.

Les réalisations du CAIF favorisent essentiellement la promotion de l'immigration francophone dans la région atlantique. La tenue de la semaine de l'immigration francophone semble être la réalisation la plus marquante du CAIF. La production d'outils de promotion et la participation à des activités de promotion à l'international sont d'autres retombées du comité. Outre ces retombées, les répondants mentionnent des avantages à participer aux activités du CAIF. Le partage

d'informations et de savoir-faire est une retombée indirecte de la participation des membres au comité. Ils apprennent ainsi les uns des autres les enjeux, les bonnes et moins bonnes pratiques et les projets en immigration dans les autres provinces.

Les acteurs qui décident de collaborer pour mener des projets communs se retrouvent dans un espace social où ils doivent déterminer leur manière de travailler ensemble et les conditions de leur collaboration. Notre analyse fait ressortir quelques éléments qui favorisent le travail de collaboration.

- Les membres doivent retirer des bénéfices de cette collaboration;
- Les objectifs poursuivis par le comité ne doivent pas empiéter sur les objectifs propres des membres;
- Les objectifs poursuivis par le comité complètent le travail de chacun des membres et seraient difficilement atteignables sans leur concertation;
- Une personne assure les suivis et organise les rencontres;
- Le développement de liens de confiance entre les membres;
- S'engager dans la réalisation des objectifs collectifs sans poursuivre, en catimini, des objectifs personnels;
- Une bonne communication et la possibilité de pouvoir exprimer librement son point de vue.

L'importance de respecter ces conditions est d'autant plus grande que rien n'oblige ces partenaires à maintenir des liens collaboratifs et, qu'en principe, ils demeurent libres de se retirer du comité à tout moment. C'est pourquoi il est essentiel, surtout pour l'organisme responsable du comité, d'être attentif aux besoins et préoccupations de chacun des membres. Le risque étant que les liens de collaboration et l'engagement des membres s'étiolent.

Les résultats de la présente analyse convergent avec ce que nous avons observé au sein du Forum de concertation des organismes acadiens (Forgues, 2014) et du Réseau-action communautaire de la Société santé et mieux-être en français au Nouveau-Brunswick (Forgues et Mouyabi Mampoumbou, 2015). Le degré de formalisation peut varier, mais les conditions du bon fonctionnement de la collaboration ou de la concertation sont similaires. Nous croyons qu'il peut être pertinent et utile pour les organismes qui s'engagent dans des rapports de collaboration de préciser et d'explicitier les conditions de leur collaboration, ainsi que leurs attentes à l'égard des objectifs et du mode de fonctionnement du groupe. Il peut également être souhaitable que les organismes s'engagent dans un mode de collaboration dans une perspective d'apprentissage, tout en demeurant conscients qu'ils auront à définir collectivement les conditions de leur collaboration.

## RÉFÉRENCES

- Allain, Greg (1996). « Fragmentation ou vitalité : les nouveaux réseaux associatifs dans l'Acadie du Nouveau-Brunswick », dans Benoît Cazabon (dir.), *Pour un espace de recherche au Canada français : discours, objets et méthodes*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- Bakvis, Herman et Luc Juillet (2004). « Le défi de l'horizontalité : ministères responsables, organismes centraux et leadership », Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- Bourque, Denis (2008). *Concertation et partenariat: entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Burlone, Nathalie, Caroline Andrew, Guy Chiasson et Jean Harvey (2008). « Horizontalité et gouvernance décentralisée: les conditions de collaboration dans le contexte de l'action communautaire », *Administration publique du Canada*, vol. 51, n° 1, p. 127-142.
- Cardinal, Linda, Éline Déry, Nathalie Plante et Anik Sauvé (2010). « La gouvernance communautaire en Ontario français : une nouvelle forme d'action collective? », Ottawa, Observatoire sur la gouvernance de l'Ontario français, 49 p.
- Cardinal, Linda, Stéphane Lang et Anik Sauvé (2005). « Apprendre à travailler autrement : La gouvernance partagée et le développement des communautés minoritaires de langue officielle au Canada », Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques, Ottawa.
- Cardinal, Linda et Marie-Ève Hudon (2001). « La gouvernance des minorités de langue officielle au Canada : une étude préliminaire », Ottawa, Commissariat aux langues officielles.
- Forgues, Éric (2015). « Ni verticale, ni horizontale. La gouvernance communautaire au sein de la francophonie en situation minoritaire au Canada », *Revue gouvernance* (été). En ligne : [http://www.revuegouvernance.ca/images/content/Spring2007/forges\\_final.pdf](http://www.revuegouvernance.ca/images/content/Spring2007/forges_final.pdf)
- Forgues, Éric (2014). « La gouvernance de la communauté acadienne du Nouveau-Brunswick », *Cahiers du MIMMOC* (Mémoire(s), identité(s), marginalité(s) dans le monde occidental contemporain). En ligne : <http://mimmoc.revues.org/1558>
- Forgues, Éric et Ornellia-Newton-Jones Mouyabi Mampoumbou (2015). « Les apprentissages en gouvernance communautaire », dans Linda Cardinal et Éric Forgues (dir.), *Innovation et gouvernance francophone au Canada*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 97-120.
- Observatoire sur la gouvernance de l'Ontario français (2010). Ottawa. En ligne : [www.sciencesociales.uottawa.ca/crfpp/fra/documents/etude-gouvernance.pdf](http://www.sciencesociales.uottawa.ca/crfpp/fra/documents/etude-gouvernance.pdf) (consulté le 9 avril 2013).
- Rouillard, Christian et Nathalie Burlone (2011), *L'État et la société civile sous le joug de la gouvernance*, Québec, Presses de l'Université Laval.