PARTENARIATS LOCAUX ET RÉGIONAUX POUR L'ÉTABLISSEMENT DES NOUVEAUX ARRIVANTS

Joseph Garcea est professeur au Département d'études politiques à l'Université de la Saskatchewan où il donne des cours sur la gouvernance locale et multiniveaux, la politique publique, la gestion publique et les partenariats. Il a mené des recherches touchant à l'immigration, l'intégration, l'inclusion et l'interculturalité ainsi qu'à la gouvernance locale.

William (Bill) Ashton, Ph. D., est directeur du Rural Development Institute de l'Université de Brandon. Il a mené de la recherche appliquée à propos des politiques dans les communautés rurales et éloignées sur divers enjeux touchant aux politiques et programmes, y compris les facteurs qui influent sur l'attrait, l'établissement et la rétention des immigrants, la viabilité des communautés d'accueil, et sur l'établissement et le fonctionnement des partenariats stratégiques. Il est membre du conseil de Community Futures Westman pour la région Sud-Ouest du Manitoba et il est impliqué auprès d'autres organismes communautaires qui s'intéressent au développement économique et social et à la durabilité environnementale.

Cet article tente de contribuer aux efforts en cours dans le secteur de l'immigration afin d'accroître nos connaissances relatives à la création, la configuration, l'exploitation, l'évaluation et la réforme des partenariats locaux et régionaux en tant que mécanismes visant à améliorer la prestation de services nécessaires pour faciliter l'établissement, l'intégration et l'inclusion des nouveaux arrivants. L'article conclut que les intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux doivent entreprendre plusieurs initiatives de partenariats dans leurs communautés locales et régionales, dont : identifier les partenariats existants et émergents; évaluer l'efficacité de chacun des partenariats existants, et évaluer la mesure dans laquelle ces partenariats contribuent substantiellement à l'établissement, l'intégration et l'inclusion des nouveaux arrivants.

À travers les dernières décennies, l'importance d'établir des partenariats locaux et régionaux à travers différents domaines politiques, dont l'immigration et l'intégration, est devenue de plus en plus évidente. Dans le secteur de l'immigration et de l'intégration, de tels partenariats ont été considérés et ont su se développer dans plusieurs communautés locales et régionales qui reçoivent des nouveaux arrivants ou désirent en faire ainsi.

L'objectif principal de cet article est de contribuer aux efforts actuellement mis en place dans le secteur de l'immigration et de l'intégration afin d'accroitre nos connaissances à propos des partenariats afin que les agences gouvernementales et non gouvernementales puissent prendre des décisions plus éclairées sur les questions concernant la création de partenariats, sur la façon de les gérer et de les évaluer et, lorsque nécessaire, la façon de les remanier ou de leur mettre fin.

L'objectif plus central de cet article est de faire une brève synthèse de certains enjeux d'ordres conceptuels et de certains enjeux connexes à la création et à la mise en marche d'initiatives de partenariats locaux et régionaux, aussi bien que de donner certains exemples de partenariats déjà établis ou qui sont en train de s'établir dans le secteur de l'immigration et de l'établissement / intégration au Canada.

À cette fin, les éléments suivants vont être abordés dans cet article :

- Quelques types de partenariats de base
- Les facteurs qui influencent la création de partenariats
- Les facteurs qui influencent le fonctionnement de partenariats
- Quelques exemples de partenariats notables impliquant des municipalités

L'article se termine par certaines observations à propos du besoin pour les intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux concernés d'établir et de renforcer les partenariats locaux et régionaux :

- Définir les partenariats existants et émergents
- Évaluer la valeur des partenariats existants et émergents,
- Évaluer l'efficacité du fonctionnement des partenariats existants,
- Évaluer le besoin de créer plus de partenariats ou d'élargir les partenariats existants.

DÉFINITIONS DE DIFFÉRENTS TYPES DE PARTENARIATS

Les partenariats sont des rapports ou des alliances inter-organisationnelles établis entre deux organisations ou plus ; ces partenariats peuvent être établis entre des organisations gouvernementales ou / et non gouvernementales. Les partenariats peuvent être conçus afin de tendre vers des objectifs communs, ou du moins compatibles. De tels rapports sont établis soit formellement ou informellement par des accords écrits ou non écrits. Invariablement, les partenaires doivent considérer et possiblement même négocier la façon de laquelle ils vont se partager l'autorité et la responsabilité décisionnelle, la contribution des ressources nécessaires, les risques et les bénéfices (Kernaghan, Mason et Borins 2000 : 180).

À la lumière de cette définition, il est important de souligner qu'en général les partenariats qui s'établissent dans le secteur de l'immigration, de l'établissement et de l'intégration sont conclus de façon informelle par des accords non écrits. Peu de partenariats, voire aucun, sont conclus par des accords écrits et peu de partenariats, voire aucun, sont établis entre des partenaires considérés comme étant des entités juridiques corporatives évoluant dans un cadre réglementaire tel que, par exemple, le *Saskatchewan's Partnership Act*. Les exceptions notables à ceci sont les accords écrits formels où le gouvernement fédéral ou provincial attribue des fonds à certains partenariats qui sont établis afin de favoriser la création de communautés accueillantes et inclusives ou qui ont pour objectif d'offrir des services d'établissement et d'intégration aux nouveaux arrivants.

LES TYPES DE PARTENARIATS

En passant en revue les caractéristiques des partenariats existants et en considérant les caractéristiques de tous partenariats de niveau local ou régional, il est utile d'établir une taxonomie des partenariats. Cette taxonomie consiste en cinq différentes typologies qui reflètent chacune des cinq caractéristiques suivantes associées aux partenariats : les régions géographiques qu'ils desservent (par ex. local, régional, national) ; le nombre de secteurs politiques auquel se rapportent ces partenaires ; l'aspect organisationnel (par ex. simple, double, multi), le nombre de partenaires (par ex. deux, trois, ou plus) ; et l'articulation des fonctions, des rôles et des responsabilités des partenariats (par ex. consultatif, contributeur, opérationnel, collaboratif). Chacune de ces cinq typologies est décrite dans le Tableau 1.

Alors que les quatre premières typologies se passent d'explication, la cinquième typologie nécessite une brève description. La cinquième typologie, qui a été établie par Kernaghan, Mason et Borins (2000 : 188-191), consiste des quatre types majeurs de partenariats que nous décrivons brièvement ci-dessous :

- Les partenariats consultatifs sont ceux où l'activité principale des partenaires consiste à de la consultation sur, entre autres, leurs objectifs respectifs et les moyens de coordonner leurs initiatives afin d'atteindre leurs objectifs sans avoir à entreprendre des initiatives conjointes.
- Les partenariats contributifs sont ceux où un ou plusieurs partenaires font une contribution financière ou non financière au partenariat, mais c'est l'autre ou les autres partenaires qui sont, dans les faits, responsables de la ou les initiatives établies.
- Les partenariats opérationnels sont ceux où les partenaires collaborent simplement au niveau opérationnel lors de l'élaboration des différentes initiatives de

TABLEAU 1 : CINQ CARACTÉRISTIQUES DES PARTENARIATS ÉTABLIS ENTRE DIFFÉRENTES ORGANISATIONS

Typologie 1	Typologie 2	Typologie 3	Typologie 4	Typologie 5
Régions géographiques	Régions géographiques politiques	Nombre de partenaires	Types de partenaires	Articulation des fonctions, rôles et responsabilités des partenaires
Local	Un seul secteur	Bipartite	Governmental	Consultation
Regional	Deux secteurs	Tripartite	Non-Governmental	Contribution
Provincial	Plusieurs secteurs	Multipartite	Governmental/ Non-Governmental	Operation
National				Collaboration

partenariats sans s'engager complètement ensemble dans une entreprise où ils partageraient le processus décisionnel et les ressources financières ou humaines.

• Les partenariats collaboratifs sont ceux où les partenaires clés collaborent étroitement dans un partenariat où plusieurs partenaires sont impliqués activement dans les tâches principales de planification, de gestion et d'exploitation et se partagent les tâches de prises de décisions, les coûts, les risques et les avantages.

Il est possible que ces cinq types de partenariats décrits ci-haut ne se retrouvent pas dans leurs formes les plus strictes en pratique. La raison pour cela est qu'il est plus probable de retrouver des formes hybrides de ces partenariats dans la pratique. La raison derrière ceci est que, en pratique, il est plus probable que nous retrouvions ces partenariats sous des formes hybrides plutôt que sous des formes pures (originales ou transformées).

Un autre point important à garder à l'esprit dans l'analyse des partenariats est que ce n'est pas tous les partenariats qui prennent forme pour les mêmes raisons ou impliquent des types de liens semblables. Pour ce qui en est des objectifs, il existe des partenariats concrets qui tentent de faire avancer des objectifs concrets, des partenariats symboliques qui avancent des objectifs symboliques, et d'autres partenariats qui tentent de faire avancer ces deux types d'objectifs. Pour ce qui est des liens entre les partenaires, nous pouvons situer les partenariats sur un continuum allant de ce que nous pouvons appeler des « partenariats symbiotiques » à des « partenariats parasitiques ». Alors que le premier implique des liens d'entraide mutuellement avantageux pour tous les partenaires, le deuxième implique des rapports se rapprochant de l'exploitation. Dans ce contexte, il est utile de noter que certaines analystes ont apposé le terme « partenariat bidon » *(phony partnerships)* à ces partenariats puisque ceux-ci sont établis *« … dans le but d'exploiter ou de manipuler certaines des parties concernées ; l'effet le plus probable étant la perte de pouvoir »* d'un ou de plusieurs partenaires (Kernaghan, Mason, Borins, 2000 : 191).

FACTEURS INFLUENÇANT LA CRÉATION DE PARTENARIATS

Plusieurs facteurs interdépendants majeurs influent sur la décision des responsables gouvernementaux et non gouvernementaux d'établir un partenariat ; quelques facteurs importants sont cernés et décrits ci-dessous.

LES IDÉES PRÉCONÇUES PAR RAPPORT AU PARTENARIAT

Un facteur majeur influençant l'établissement de partenariat concerne les idées préconçues à propos des partenariats que se font les dirigeants et les membres des organisations concernées. Les partenariats comptent parmi un de ces phénomènes où les gens vont assumer une position ou prendre des décisions qui sont basées largement sur des idées préconçues à propos des coûts, des avantages et des risques sans avoir consulté aucune donné empirique ou même pris en compte de conseils anecdotiques avisés. Alors que certains dirigeants et membres d'organisations sont atteints d'une « obsession de devenir partenaire », certains autres souffrent d'une « phobie du partenariat ». Dans les deux cas, les positions et les décisions prises par les dirigeants et les membres de ces organisations envers ou contre l'établissement de partenariat ne sont pas basés sur des calculs minutieux et rationnels des risques, des coûts et des avantages.

LA RECONNAISSANCE DU BESOIN ET DE LA VALEUR POTENTIELLE DES PARTENARIATS

Un facteur d'une importance égale est la reconnaissance démontrable et généralisée du besoin et de la valeur potentielle d'un partenariat. Il est primordial que la valeur du partenariat soit reconnue par les partenaires potentiels ainsi que par les membres de la communauté sur laquelle ce partenariat va avoir une influence. Une telle reconnaissance de la part d'autres membres de la communauté peut souligner d'une façon importante la valeur potentielle de s'unir dans un partenariat aux yeux de partenaires potentiels. Les autres membres de la communauté peuvent également avoir un rôle direct en encourageant les organisations à former des partenariats.

LES MILITANTS ET LES DIRIGEANTS DE PARTENARIATS

Un autre facteur majeur est la présence ou l'absence d'individus qui militent en faveur de la formation de partenariats dans une communauté et la présence ou l'absence d'individus qui dirigent ces partenariats. Ces militants et dirigeants peuvent être incarnés par la même personne. Alors que certains individus peuvent avoir une influence importante dans la création de partenariats, certains autres individus peuvent être des acteurs influents assurant que des actions prioritaires favorisant l'établissement de partenariats sont entreprises.

LES CALCULS DES DIRIGEANTS D'ORGANISATIONS

Un des plus importants facteurs dans la création de partenariats est le calcul que les dirigeants et les membres d'organisations se font par rapport à ce qu'ils perçoivent comme étant les avantages et les désavantages de chaque partenariat. De tels calculs peuvent être assez simples et être basés sur un nombre très limité de facteurs, ou être très complexes et être basés sur une multitude de facteurs. Le mélange précis de facteurs impliqués dans de tels calculs varie par rapport à ce à quoi les dirigeants et les membres accordent de la valeur. Cependant, ils ont tendance à invariablement inclure des considérations liées aux buts, capacités et risques des organisations.

LES BUTS DES ORGANISATIONS

Lorsqu'ils considèrent les buts de leurs organisations, ils se concentrent principalement sur deux ensembles d'objectifs. Le premier ensemble d'objectifs consiste à répondre aux besoins en matière d'établissement et d'intégration / adaptation des nouveaux arrivants, le deuxième est lié aux besoins des organisations elles-mêmes.

CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Lorsqu'ils considèrent leurs capacités organisationnelles, ils désirent évaluer dans quelle mesure ils ont les ressources humaines, financières ou autres nécessaires afin d'établir et de gérer un partenariat. De plus, lorsqu'ils considèrent leur capacité à s'associer dans un partenariat, ils considèrent également dans quelle mesure les ressources ou avoirs nécessaires sont fournir par les partenaires gouvernementaux ou non gouvernementaux. Dans certains cas, des organisations vont vouloir s'associer si la promesse ou du moins la possibilité existe que certaines des ressources nécessaires vont être fournies par un des autres partenaires principaux ou lorsque des ressources vont être offertes par toute autre entité qui ne sera pas autrement impliquée dans la gestion ou l'organisation des activités du partenariat. Un exemple d'un tel partenariat est le financement du gouvernement fédéral versé vers la création et l'exploitation des partenariats locaux en matière d'immigration (PLI) tel que le partenariat local en matière d'immigration de Calgary (PLIC, 2014). Un autre exemple est le financement par les Allies Project of the Maytree Foundation avec des ressources provenant de la JW McConnell Family Foundation attribués aux conseils d'emploi régionaux pour les immigrants tels que le Calgary Region Immigrant Employment Council (CRIEC, 2014).

LES RISQUES LIÉS AUX ORGANISATIONS

Les risques auxquels font face les organisations concernent les pertes potentielles, le mauvais emploi ou l'exploitation non optimale de leurs ressources ou de leurs avoirs. Les organisations encourent également des risques d'ordre juridique ou des risques associés à la réputation de leurs organisations qui serait dues à des problèmes relevant de tout programme, projet ou service associés au partenariat. Les partenaires gouvernementaux font également face à des risques d'ordre politique qui peuvent résulter de ces problèmes. Pour certaines organisations, bien sûr, ces risques pourraient compromettre l'existence même de l'organisation si le partenariat en question compromet l'accès de l'organisation à certaines ressources, s'il met en péril sa capacité de continuer de mener une fonction particulière ou de fournir des programmes et des services particuliers.

L'INTÉRÊT PERSONNEL

L'intérêt personnel est un autre facteur important qui comporte des répercussions soit positives ou négatives sur la création de partenariat. Les perceptions et les calculs effectués par des dirigeants influents à propos des implications d'un partenariat sur leurs propres intérêts pécuniaires peuvent également influencer leurs positions et leurs décisions d'appuyer ou d'opposer un partenariat particulier. Ainsi, pour certains

dirigeants d'organisations, la question n'est pas simplement de savoir si un partenariat comporte des avantages pour le public en général ou s'il vise à atteindre la réalisation d'un quelconque objectif noble, ou même si celui-ci est bénéfique pour leur propre organisation, mais concerne plutôt leurs propres intérêts personnels. En dépit des efforts visant à éliminer, ou du moins à subordonner de tels intérêts, le désir de vouloir maximiser son profit personnel est un facteur considérable lors de la prise de décision des dirigeants d'organisation en ce qui concerne la création aussi bien que la gestion et de la résiliation de partenariats.

LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

L'établissement de partenariats est également influencé par les relations interpersonnelles entre les représentants des différentes organisations partenaires. Alors que des relations interpersonnelles positives facilitent la création de partenariats, les relations interpersonnelles négatives ont tendance à les inhiber. Les relations interpersonnelles ont souvent beaucoup plus d'importance que l'on aurait tendance à leur accorder non seulement lors de la création de partenariats, mais également lors de la gestion du partenariat, de son évolution et de son interruption.

LES FACTEURS INFLUENÇANT LE FONCTIONNEMENT DES PARTENARIATS

Le fonctionnement des partenariats est influencé par plusieurs des mêmes facteurs qui ont un effet sur leur création, aussi bien que par certains facteurs connexes (Owen, 2005). Voici une liste de quelques facteurs uniques qui affectent le déroulement efficace de tout partenariat :

- Les connaissances que les partenaires détiennent à propos des partenariats, et en particulier, à propos de ce qui doit être fait pour assurer que ceux-ci fonctionnent efficacement ;

- Une vision, des buts, des objectifs, des valeurs et des normes qui sont partagés entre les partenaires ;

- Une façon de diriger de la part de chaque partenaire qui est proactive, constructive, stratégique, pragmatique et prudente, et en particulier de la part de chaque représentant officiel qui est directement impliqué lors de processus associés à divers aspects du partenariat ;

- Des rapports qui sont positifs, constructifs et coopératifs entre les partenaires ainsi qu'un degré nécessaire de confiance entre les partenaires ;

- Des structures et des processus organisationnels appropriés à la direction, à la gestion, à l'évaluation, à la reddition de comptes et à la terminaison du partenariat ;

- Une distribution des rôles et responsabilités appropriée entre les partenaires et les individus directement impliqués dans la gouvernance, la gestion et l'administration du partenariat ;

- Des documents de partenariats pertinents qui abordent sur les divers aspects liés aux facettes juridiques, de gouvernance, de gestion et d'administration ;

- Une planification, une conception, une implémentation et une évaluation efficace de tous les programmes, projets ou services qui sont entrepris dans le cadre du partenariat ;

- Disposer de suffisamment de ressources humaines et financières appropriées et de tout autres avoirs nécessaires, et gérer efficacement ces ressources et avoirs ;

- Offrir des programmes, des projets, ou des services dont la valeur est reconnue et démontrable

La qualité du fonctionnement de tout partenariat, et au bout du compte sa capacité d'être maintenu, dépend fortement de la plupart, voire de tous ces facteurs.

EXEMPLES DE PARTENARIATS LOCAUX ET RÉGIONAUX

Deux exemples de partenariats locaux en centres urbains nous aident à illustrer certains des éléments des cinq typologies décrites dans le Tableau 1. Le premier est le partenariat local à Brandon qui a été créé il y a plusieurs années, et le second est le partenariat local à Calgary qui a été établi en 2013. La différence principale entre ces deux partenariats est leur statut juridique et le degré auquel ils sont institutionnalisés : un des partenariats est local et l'autre est régional. Certains aspects de ces deux partenariats particuliers se retrouvent fort probablement au cœur de partenariats similaires ailleurs au Canada (Gibson et coll., 2010).

PARTENARIAT LOCAL EN ÉTABLISSEMENT DE BRANDON

Le partenariat en immigration de Brandon est un exemple de partenariat local basé dans une ville qui implique plusieurs parties et différents secteurs. Le partenariat a été créé il y a environ dix ans lorsque la ville a connu une augmentation substantielle du nombre d'immigrants recrutés pour travailler dans une nouvelle usine d'emballage de viande ; son but principal était de fournir des services d'établissement et d'intégration / adaptation à ces immigrants aussi bien qu'à ceux qui les ont suivis.

La participation au partenariat a été ouverte à tous depuis le début et s'est progressivement élargie au fil du temps jusqu'à inclure plusieurs agences gouvernementales et non gouvernementales. Les partenaires proviennent du secteur de l'établissement, de la santé, de l'éducation, du logement, du marché de l'emploi, d'organismes religieux, de la police, d'organismes de services de secours, et comprennent également des membres de la chambre de commerce, des employeurs et le Rural Development Institute (RDI) de l'Université de Brandon (Buckaschuk 2009). Au cours de la première étape de formation du partenariat, le RDI a joué un rôle de facilitateur en réunissant des partenaires potentiels afin qu'ils puissent échanger des informations pertinentes.

Le partenariat s'est développé d'une façon relativement informelle ; aucun statut juridique, ententes et façon de gérer formelle ne le régissait. Bien que ce partenariat demeure relativement informel, il est néanmoins devenu de plus en plus institutionnalisé au fil du temps, au point où les partenaires tiennent des réunions régulières, organisent des évènements de perfectionnement professionnel pour leurs employés et leurs bénévoles, entreprennent des activités en communs, coordonnent la prestation de certains de leurs services, et offrent des tarifs spéciaux pour les entreprises d'interprétation.

Bien que ce partenariat ait été en grande partie informel, il a facilité la création de plusieurs autres partenariats plus formels entre certains partenaires.

Bien que ce partenariat soit en grande partie consultatif, certains membres contribuent des ressources ou des avoirs aux services offerts par d'autres membres ou travaillent ensemble au niveau opérationnel. Dans certains cas, la plupart des partenaires prennent des décisions ensemble ou se partagent le pouvoir décisionnel quant aux services offerts lors de l'établissement et l'adaptation des nouveaux arrivants. Ce partenariat à Brandon va probablement demeurer informel et pas très institutionnalisé. Il va en être de même pour plusieurs partenariats locaux et régionaux qui existent ou qui vont se développer au cœur d'autres communautés du Manitoba (Silvius, 2005 ; Kelly et coll., 2013a et 2013b). Tout semble nous indiquer que pour que ces partenariats deviennent plus formels et institutionnalisés, les dirigeants locaux et les agents d'immigration fédéraux vont devoir diriger davantage d'efforts afin de faciliter la création et soutenir les Partenariats locaux en matière d'immigration (PLI).

PARTENARIAT LOCAL EN MATIÈRE IMMIGRATION DE CALGARY

Le partenariat local en matière d'immigration de Calgary (Calgary Local Immigrant Partnership – CLIP), qui a été établi en 2013, est un partenariat local très formel et fortement institutionnalisé qui touche à plusieurs secteurs et concerne plusieurs parties. Le gouvernement fédéral a créé la CLIP par un appel de propositions qui visait à établir une initiative de partenariats locaux pour l'immigration (Local Immigrant Partnership – LIP) dans les provinces de l'Ouest qui serait comparable à celle établie en Ontario. Leur objectif commun est de rassembler des intervenants de divers secteurs autour de la planification, coordination et collaboration intra- et intersectorielle pour la prestation de services d'établissement.

Afin de maximiser l'inclusion et l'efficacité de cette initiative, la CLIP est composée de quatre entités organisationnelles majeures – le conseil, un comité consultatif en immigration, des équipes de projet et le secrétariat. Le conseil est composé de vingt-et-un membres provenant d'une vaste gamme d'organisations gouvernementales et non gouvernementales de la ville de Calgary. Son rôle principal est d'élaborer un plan stratégique basé sur le travail effectué par cinq équipes de projet spéciales, de réévaluer ce plan chaque année et d'offrir des conseils généraux à ces équipes quant à la mise en œuvre de ce plan. Les cinq équipes de projet sont formées de plusieurs membres de différentes organisations qui sont chargées de répondre aux besoins en matière d'établissement et d'intégration des immigrants. Le comité consultatif en immigration, qui est formé de 20 à 25 immigrants, contribue au développement du plan stratégique et de différentes initiatives de la CLIP. Le secrétariat, qui est formé de membres du personnel de la Ville de Calgary, de la United Way et du Immigrant Sector Council de Calgary, est responsable de fournir un soutien logistique au conseil, au comité consultatif et aux équipes de projets, d'assurer qu'ils ont accès aux recherches et aux chercheurs nécessaires, et de rendre des comptes à Citoyenneté et Immigration Canada.

CONCLUSIONS

Les partenariats deviennent de plus en plus communs et sont d'une importance capitale pour le secteur de l'établissement. Ceux-ci sont établis, gérés et modifiés par les actes et les décisions délibérées des dirigeants d'organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Toutes les organisations gouvernementales et non gouvernementales sont confrontées à d'importantes questions sur différents sujets, dont : est-ce que tous les partenariats dont nous avons besoin ont été créés ; est-ce que les partenariats existants pourraient bénéficier de changements par rapport à leur constitution ou à leur gouvernance, leur gestion ou de leurs cadres opérationnels ; est-ce que nous devrions mettre un terme à certains partenariats existants, et devrions-nous entreprendre d'établir de nouveaux partenariats.

Lorsque l'on aborde ces questions, il est important, même

impératif que les parties concernées des secteurs gouvernementaux et non gouvernementaux entreprennent différentes initiatives de partenariats dans leurs communautés locales et régionales. Parmi les initiatives les plus importantes, il y a l'identification de partenariats existants et émergents, l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement de chaque partenariat, et l'évaluation du degré auquel ces partenariats contribuent de façon substantielle aux besoins en matière d'établissement / d'intégration des nouveaux arrivants. Il est également important que les partenaires actuels et futurs reconnaissent que les partenariats doivent avoir une configuration et une façon de fonctionner qui soient assez flexibles pour s'adapter aux besoins changeants des immigrants.

Établir des partenariats est important dans les communautés de toutes sortes. Ceci inclut les régions rurales où le nombre d'immigrants continue d'augmenter et où les partenariats locaux aussi bien que régionaux sont nécessaires afin de renforcer la capacité des services d'établissement de répondre aux besoins des immigrants en établissant une collaboration entre différentes organisations. En plus d'être une source de financement, les agences fédérales et provinciales se doivent d'assumer un rôle proactif afin de permettre, de faciliter et de soutenir de tels partenariats et les efforts de collaboration connexes entre les organisations communautaires.

Conformément à leur mission et à leur mandat et aux principes généraux de la responsabilité sociale, tous les intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux doivent considérer s'ils sont aptes à jouer un rôle de gestionnaire, de facilitateur ou de soutien afin d'assurer que des partenariats appropriés sont établis afin d'optimiser la prestation de services d'établissement aux nouveaux arrivants dans les communautés locales et régionales.

RÉFÉRENCES

BUCKASCHUK, J. 2010. Welcoming communities and community collaboration efforts in Brandon. Rural Development Institute. Brandon, MB.

CALGARY LOCAL IMMIGRATION PARTNERSHIP (CLIP). 2014. The Clip Council. www.calgarylip.ca

CALGARY REGION IMMIGRANT EMPLOYMENT COUNCIL (CRIEC). 2014. CRIEC Funders. www.criec.ca / #funders

KELLY, W., ASHTON, B., GRILLS, M., ZEHTAB-MARTIN, A. 2013a. Discerning growth strategies: Winkler and area. Rural Development Institute. Brandon, MB.

KELLY, W., ASHTON, B., GRILLS, M., ZEHTAB-MARTIN, A. 2013b. Discerning growth strategies: Neepawa and area. Rural Development Institute. Brandon, MB.

KERNAGHAN, KENNETH, SANDFORD F. BORINS ET BRIAN MARSON (2000). The New Public Organization. Toronto: Institute of Public Administration of Canada.

OWEN, TIM. 2000. "NGO—Government Partnerships." Journal of International Migration and Integration. Vol.1 No. 1.

SILVIUS, RAY. Manitoba Rural Immigration Community Case Studies- Winkler. Brandon, Manitoba: RDI Brandon University, 2005.

REFLECTING ON THE 8TH REFLECTION DAY ON FRANCOPHONE IMMIGRATION

Chedly Belkhodja is a full professor and principal of the School of Community and Public Affairs at Concordia University. He completed his PhD (1996) in Political Science at l'Université de Montesquieu (Bordeaux, France) and has a master's degree in Political Science from the Université de Montréal. His research focuses on issues related to immigration in medium-sized cities and regions with low immigration rates.

Christophe Traisnel is an associate professor of Political Science at the University of Moncton. He has a PhD from the Université de Montréal and a PhD from the Univesité de Paris II Panthéon-Assas. He also holds degrees from the Lille II Law Faculty (M.A. in Public Law, M.A. in Political Science). His research interests include linguistic minorities, Francophone immigration, nationalism and protest, social and political involvement, social movements and the international Francophonie.

Over the last decade, research dealing with Francophone immigration to Canada has become a lot more common. The Reflection Days on Francophone Immigration, which have been part of the Metropolis conference since 2006, are an essential tool for the dissemination of this research.

In the early 1970s, in her classic work, Freda Hawkins already pointed out that immigration in Canada has to be more than a policy aiming to meet job market demands, but a national policy that must respond to geographical, identity and social considerations[1]. The author also pointed to the crucial role of research in the development of public policies. At that time, research was mainly done as an individual venture, not as a collaborative effort such as Metropolis or part of broader partnerships like Pathways to Prosperity or the *Alliance de recherche sur les savoirs de la gouvernance minoritaire*, which have greatly contributed (and still do) in establishing a vast interdisciplinary field for research. Another one of Hawkins' recommendation was that research has to raise public awareness of immigration's benefits to Canadian society. The author also argued that the Canadian population had to better understand the demographic shifts Canadian society was undergoing and particularly the increase of immigrants coming from non-European countries.

Canada's immigration landscape was transformed during the 1990-2000 decade. The increase of individual mobility, a more aggressive liberalism, the diversification of migration flows, reforms in the immigration system, the implementation of more targeted selection mechanisms; all these factors became the major trends of the new immigration paradigm. The federal government also directed more efforts to assigning new immigrants all over the Canadian territory. In 2001, the federal government's regionalization policy was thus beneficial to Canada's Francophone communities, these communities wanted to establish immigration as a priority in their development and their commitment to governance mechanisms that promoted official languages and language duality.

Over the last fifteen years, it has become quite common to see more research being done on the issue of Francophone immigration to Canada. This happened gradually. On one hand, Francophone community-based organisations realized