



## **La série : Attirer vers le Nord**

L'avantage local : Pratiques exemplaires  
et solutions pour les communautés du  
nord de l'Ontario

Par Christina Zefi

PARTIE 4/4

Commentaire No. 32 | Juillet 2019 | [northernpolicy.ca](http://northernpolicy.ca)

**NORTHERN**  
POLICY INSTITUTE

INSTITUT DES POLITIQUES  
**DU NORD**

# Qui nous sommes

**Certains des acteurs clés dans ce modèle et leurs rôles se trouvent ci-dessous :**

**Conseil d'administration :** Le conseil d'administration détermine l'orientation stratégique de l'Institut des politiques du Nord. Les administrateurs font partie de comités opérationnels s'occupant de finance, de collecte de fonds et de gouvernance; collectivement, le conseil demande au chef de la direction de rendre des comptes au regard des objectifs de nos objectifs du plan stratégique. La responsabilité principale du conseil est de protéger et de promouvoir les intérêts, la réputation et l'envergure de l'Institut des politiques du Nord.

**Président et Chef de la direction :** recommande des orientations stratégiques, élabore des plans et processus, assure et répartit les ressources aux fins déterminées.

**Conseil consultatif :** groupe de personnes engagées et qui s'intéressent à aider l'institut des politiques du Nord mais non à le diriger. Chefs de files dans leurs domaines, ils guident l'orientation stratégique et y apportent une contribution; ils font de même en communication ainsi que pour les chercheurs ou personnes-ressources de la collectivité élargie. Ils sont pour de l'institut des politiques du Nord une « source de plus mûre réflexion » sur l'orientation et les tactiques organisationnelles globales.

**Conseil consultatif pour la recherche :** groupe de chercheurs universitaires qui guide et apporte une contribution en matière d'orientations potentielles de la recherche, de rédacteurs possibles, d'ébauches d'études et de commentaires. C'est le « lien officiel » avec le monde universitaire.

**Évaluateurs-homologues :** personnes qui veillent à ce que les articles spécifiques soient factuels, pertinents et publiables.

**Rédacteurs et chercheurs associés :** personnes qui offrent, au besoin, une expertise indépendante dans des domaines spécifiques de la politique.

## Président & Directeur Général

Charles Cirtwill

## Conseil d'administration

Pierre Bélanger (Président du conseil)	Dwayne Nashkawa
Dr. Brian Tucker (Secrétaire)	Emilio Rigato
Suzanne Bélanger-Fontaine	Corina Moore
Dave Canfield	Alan Spacek
Dr. Harley d'Entremont	Asima Vezina
Florence MacLean	Charles Cirtwill (Président & DG)

## Conseil consultative

Michael Atkins	Peter Goring
Kim Jo Bliss	Dr. George C. Macey
Jean-Pierre Chabot	Allyson Pele
Dr. Michael DeGagné	Ogimaa Duke Peltier
Don Drummond	Tina Sartoretto
Ronald Garbutt	Bill Spinney
Jean Paul Gladu	David Thompson
Audrey Gilbeau	

## Conseil consultatif pour la recherche

Dr. Randy Battocchio (Chair)	Dr. Livio Di Matteo
Dr. John Allison	Dr. Morley Gunderson
Dr. Hugo Asselin	Leata Ann Rigg
Dr. Gayle Broad	S. Brenda Small
George Burton	J.D. Snyder
Dr. Robert Campbell	Dr. Lindsay Tedds
Dr. Iain Davidson-Hunt	Dr. Barry Prentice

Ce rapport a été rendu possible grâce au soutien de notre partenaire, la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. Le Northern Policy Institute exprime sa profonde gratitude pour leur généreux soutien, mais souligne ce qui suit : Les opinions exprimées dans ce commentaire sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'Institut, de son conseil d'administration ou de ses partisans. Une offre avec un crédit approprié est autorisée.

Les calculs de l'auteur sont basés sur les données disponibles au moment de la publication et sont donc sujets à changement.

Le Northern Policy Institute aimerait souligner la contribution de l'ancien stagiaire de la SGFPNO, Allan Zhang.

© 2019 Northern Policy Institute Published by  
Northern Policy Institute  
874 Tungsten St.  
Thunder Bay, Ontario P7B 6T6  
ISBN : 978-1-989343-25-8

Édité par Mark Campbell.  
Traduction par Renée O'Neill.

# Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Le rôle des collectivités du nord de l'Ontario en matière de recrutement, d'établissement et de rétention</b>	<b>5</b>
<b>Qu'est-ce que cela signifie pour le nord de l'Ontario?</b>	<b>6</b>
<b>Stratégies de recrutement de croissance et de rétention</b>	<b>7</b>
Créer des partenariats forts et mettre au point une initiative ciblée	7
L'importance de l'accueil communautaire dans le recrutement, l'établissement et la rétention de nouveaux arrivants	7
Approche régionale	7
<b>Études de cas</b>	<b>8</b>
Morden Community Driven Immigration Initiative (MCDII) – Morden, Manitoba	10
Assemblée communautaire fransaskoise (ACF), Saskatchewan	10
La Coopérative d'intégration francophone (CIF), Île-du-Prince-Édouard (ÎPE)	11
Programme de connecteur national	11
<b>Stratégie communautaire de recrutement et de rétention</b>	<b>11</b>
<b>Stratégie communautaire relative aux nouveaux arrivants pour le nord de l'Ontario</b>	<b>12</b>
Phase de planification	13
Phase de mise en œuvre	13
Évaluation de la réussite	15
<b>Conclusion</b>	<b>15</b>
<b>Annexe A : Méthodologie des cibles d'immigration dans le nord de l'Ontario</b>	<b>16</b>
<b>Annexe B : Cibles d'immigration pour toutes les SDR du nord de l'Ontario</b>	<b>17</b>
<b>Documents cités</b>	<b>19</b>
<b>Recherche connexe</b>	<b>24</b>

## À propos de l'auteur *Christina Zefi*

Christina Zefi était analyste de recherche au Northern Policy Institute. Elle détient un diplôme en sociologie et en criminologie de l'Université de Toronto ainsi qu'un certificat d'études supérieures en administration publique du Collège Humber. Ses intérêts de recherche comprennent la réforme de l'immigration et les politiques liées aux affaires autochtones, à l'environnement et à la santé mentale. Avant d'occuper son poste chez NPI, Christina a travaillé à TD Canada Trust à titre de conseillère financière.



## Résumé

L'objectif de l'ensemble de la série Attirer vers le Nord a été de mettre au point une stratégie visant à attirer les nouveaux arrivants dans le nord, à laquelle le gouvernement, les employeurs, les fournisseurs de services, les résidents et autres peuvent se référer lorsqu'il est question des façons par lesquelles le nord de l'Ontario peut recruter et retenir les nouveaux arrivants. Dans ce dernier volet de la stratégie, l'auteur explore les pratiques exemplaires que les communautés du Nord pourraient adopter pour faciliter le processus d'immigration et atténuer les problèmes démographiques des régions du nord de la province.

En ce qui concerne le recrutement et la rétention, la littérature offre beaucoup de pratiques exemplaires et de solutions. Cependant, ce ne sont pas toutes les stratégies qui sont adaptées à toutes les communautés. Pour les municipalités de petite et moyenne taille, par exemple, la littérature met l'accent sur l'importance de partenariats forts, d'initiatives ciblées, de communautés accueillantes et d'approches régionales.

Pour illustrer la façon dont ces pratiques peuvent s'appliquer, l'auteur présente plusieurs exemples de cas réussis, notamment le Morden Community Driven Immigration Initiative (axé sur la communauté), les stratégies ciblées de l'Assemblée communautaire francosaskoise, de La Coopérative d'intégration francophone (CIF) et du Programme de connecteur de Halifax, et, finalement, l'approche régionale mise en œuvre par le Southwest Regional Immigration Committee (SRIC) au Manitoba. Les caractéristiques sous-jacentes de chacun de ces cas diffèrent et offrent donc toute une gamme de pratiques auxquelles les communautés du nord de l'Ontario peuvent songer. Par exemple, le travail du SRIC montre que les communautés de petite taille peuvent collaborer pour encourager la migration vers leur région, alors que la CIF propose une stratégie ciblée qui vise à répondre à des besoins précis du marché du travail.

En plus d'offrir une stratégie par étapes pour les communautés de petite et moyenne taille, le document suggère aussi des exemples de cibles d'immigration possibles pour chaque subdivision de recensement (c.-à-d. municipalité) du nord de l'Ontario. Par exemple, si la population de Dryden était de 7 580 personnes en 2016, sa cible annuelle serait de 111 immigrants. Ces calculs sont fondés sur une analyse linéaire qui tient compte des tendances en immigration des cinq SDR les plus performantes au Manitoba et en Saskatchewan dans diverses fourchettes de taille de population au cours de trois périodes consécutives de cinq ans, de 2001 à 2016. Avec ses cibles, les communautés du nord de l'Ontario peuvent se comparer à d'autres régions ayant su attirer des immigrants pour ensuite déterminer la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs annuels.

*“En plus d'offrir une stratégie par étapes pour les communautés de petite et moyenne taille, le document suggère aussi des exemples de cibles d'immigration possibles pour chaque SDR du Nord de l'Ontario.”*



## Introduction

D'importants changements démographiques sont à venir pour la population du nord de l'Ontario. Les membres de la génération du baby-boom, nés dans les deux décennies suivant la Deuxième guerre mondiale, se préparent à prendre leur retraite. La région vieillit donc de façon disproportionnée puisque les membres des générations suivantes sont moins nombreux. D'autres tendances contribuant au changement démographique comprennent un taux de fertilité inférieur au taux de remplacement, une croissance de l'espérance de vie moyenne et une augmentation de l'exode des jeunes et de la population active. Ces changements auront un effet négatif sur le nord de l'Ontario sous de multiples rapports. Cependant, tout n'est pas perdu. L'une des solutions est d'encourager plus de nouveaux arrivants — immigrants et migrants secondaires — à venir vivre et travailler dans la région, plus tôt que tard.

Compte tenu de ce besoin, l'Institut des politiques du Nord (NPI) a mis au point une stratégie visant à attirer les nouveaux arrivants dans le nord, laquelle est le point culminant d'une série de commentaires sur les cadres législatif, réglementaire, administratif, politique et opérationnel (dans un sens plus large) des services visant le recrutement et l'établissement de nouveaux arrivants dans le nord de l'Ontario. L'objectif de ce quatrième commentaire, le dernier de la série, est de faire connaître des stratégies et des pratiques exemplaires qui peuvent être adoptées par les communautés du nord de l'Ontario pour attirer et retenir les nouveaux arrivants. Par l'intermédiaire d'un examen de la littérature et une analyse de diverses collectivités de petite et de moyenne taille, le présent commentaire offrira des conclusions concises et reproductibles pour le nord de l'Ontario.

## Le rôle des collectivités du nord de l'Ontario en matière de recrutement, d'établissement et de rétention

Au cours des 70 dernières années, la province de l'Ontario attiré le plus grand nombre d'immigrants de toutes les provinces du Canada, profitant ainsi des avantages sociaux, économiques, démographiques et politiques qu'apportent les migrants internationaux (Martel et D'Aoust 2016, 1). Malheureusement, ces migrants sont distribués de façon inégale dans la province, avec de 73 à 74 % d'entre eux devant s'établir à Toronto d'ici 2036 (équipe Demosim 2017, 61)<sup>1</sup>. En 2011, 70 % d'entre eux vivaient à Toronto (équipe Demosim 2017, 61).

Cette tendance n'est pas unique à l'Ontario. En 2011, 76,5 % des immigrants vivaient à Vancouver, avec une projection pour 2036 de 80 à 80 % des immigrants de la province vivant à Vancouver (équipe Demosim 2017, 71). De plus, neuf immigrants sur 10 s'établissant au Québec résideront à Montréal d'ici 2036, soit la même proportion qu'en 2011 (équipe Demosim 2017, 58). Compte tenu de l'histoire de l'immigration, les grands centres urbains, qui sont définis comme ayant au moins 100 000 habitants, ont une vaste masse critique d'immigrants. Une fois établies, ces communautés de migrants lancent une réaction à la chaîne, par laquelle de nouveaux arrivants y sont attirés de façon informelle par l'intermédiaire d'amis et de famille (Vézina et Houle 2017, 10). Cette concentration mène à la croissance de ce qui est connu comme des «agglomérations multiculturelles» (Guo et Guo 2016).

La recherche montre que la plupart des nouveaux arrivants «choisissent leur destination avant tout en fonction de la présence de membres de leur parenté et de réseaux ethniques», ce qui indique que les grands centres urbains n'ont pas besoin de mettre en place des stratégies de recrutement officielles (Bruce 2007). On ne peut tirer la même conclusion pour les communautés de petite et de moyenne taille, cependant, qui peuvent ne pas être considérées comme possibles villes d'établissement parce qu'elles n'ont pas de réseaux ethniques de taille similaire avec lesquels les nouveaux arrivants peuvent se connecter à leur arrivée<sup>2</sup>. Dans le nord de l'Ontario, il y a quatre centres de population de taille moyenne et 44 centres de population de petite taille (Statistique Canada 2017)<sup>3</sup>. Compte tenu de cette situation, il peut être difficile, pour les collectivités du nord de l'Ontario qui ne sont pas dotées de ces réseaux ethniques étendus, d'attirer les migrants de cette façon.

<sup>1</sup> La RMR ou région métropolitaine de recensement de Toronto.

<sup>2</sup> Selon la définition de Statistique Canada, les petits centres de population ont une population d'entre 1000 et 29 999 personnes, alors que les centres de population de taille moyenne comptent de 30 000 à 99 999 personnes (Statistique Canada 2017).

<sup>3</sup> L'auteur du présent commentaire reconnaît qu'il y a des communautés rurales dans le nord de l'Ontario. Cependant, la définition de communautés rurales et éloignées fait l'objet d'un vif débat. L'objectif du présent commentaire n'est pas de rendre la question plus complexe ou d'y répondre. Plutôt, l'auteur énonce simplement que le nord de l'Ontario n'est pas doté de grands centres urbains et est composé de centres de populations ruraux et de petite et moyenne taille.

Jusqu'à récemment, il y avait peu de participation des municipalités à l'intégration et à l'établissement d'immigrants. En vertu de la Loi constitutionnelle de 1867 (a. 91), le Parlement fédéral a l'autorité exclusive de choisir et d'accepter les immigrants, les réfugiés, les étudiants étrangers, les résidents temporaires et les aides familiaux (Tossutti, 2012). De plus, l'article 95 de la Loi constitutionnelle de 1867 établit le fait que les gouvernements fédéral et provinciaux ont tous compétence sur l'immigration (Tossutti 2012)<sup>4</sup>. Dans les faits, le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux/territoriaux se partagent la compétence à l'égard de l'établissement et de l'intégration des immigrants, les deux paliers de gouvernement offrant une vaste gamme de services d'établissement et d'intégration avant et après l'arrivée (Tossutti 2012). En 2005, l'Accord Canada-Ontario sur l'immigration (ACOI) comprenait une disposition visant à faire participer les municipalités et les partenaires communautaires à la planification et aux discussions entourant le recrutement, l'établissement et l'intégration des immigrants (Tossutti 2012). Par l'intermédiaire de l'ACOI, le Comité des municipalités pour l'immigration a été créé pour évaluer l'intérêt porté par diverses municipalités à l'immigration (Burr 2011). On a déterminé que le recrutement, la rétention, l'intégration et l'établissement étaient des priorités. Cependant, le CMI a aussi noté le besoin de trouver des solutions aux écarts dans les services et autres problèmes sociaux, ce qui a mené à la création de Partenariats locaux pour l'immigration (PLI) (Burr 2011).

Pour contribuer à l'essor des communautés francophones et acadiennes, l'immigration a été reconnue comme stratégie au début des années 2000, ce qui a mené à la création des Réseaux en immigration francophone (RIF), financés par Citoyenneté et immigration Canada (CIC)<sup>5</sup> (Voies vers la prospérité 2014). Les premiers RIF ont été mis sur pied en 2003-2004 en Saskatchewan et en Colombie-Britannique pour recruter, accueillir, intégrer et retenir des immigrants de langue française (Voies vers la prospérité 2014). En plus des RIF, le Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada - Communautés francophones en situation minoritaire a été créé et, en 2006, le Plan stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire a été publié (Voies vers la prospérité 2014). Les RIF ont généralement été exploités à une échelle provinciale/territoriale, l'Ontario faisant appel à une structure régionale : est, centre/sud/ouest et nord (Voies vers la prospérité 2014). Depuis 2006, la Fédération des communautés francophones et acadiennes (FCFA) du Canada offre de l'appui et de la coordination aux RIF à l'échelle nationale, favorisant une approche, à la stratégie globale, qui est harmonisée et axée sur les pratiques exemplaires et les résultats (L'Immigration francophone 2017).

L'établissement et l'intégration représentent deux différentes étapes de l'adaptation d'un nouvel arrivant. L'établissement a lieu lorsqu'un nouvel arrivant arrive au Canada et comprend des activités comme trouver un emploi et un logement, inscrire les enfants à l'école, remplir des documents juridiques, se familiariser avec les installations de sa communauté et chercher des fournisseurs de soins de santé (Tolley 2011). Par comparaison, l'intégration est un processus à long terme au cours duquel un nouvel arrivant devient membre de la communauté qui l'accueille. Souvent, il est ici question des dimensions sociales de l'intégration, comme la participation aux institutions canadiennes, l'apprentissage de la culture locale, l'obtention d'un emploi qui correspond à ses compétences ou à son expérience de travail et la participation à des activités politiques et civiques.

Les fournisseurs de services d'établissement et d'intégration des immigrants peuvent être groupés en six catégories : organisations à vocation générale, organisations au service des immigrants, organisations multiculturelles, organismes ethnoculturels, organisations religieuses et groupes d'intérêts (Guo et Guo 2016). Compte tenu du fait que ces services sont offerts et/ou financés par les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux, les municipalités ont très peu à dire dans la livraison des services réels malgré le fait qu'on s'attend qu'elles offrent des services adéquats de logement, d'emploi, d'éducation et sociaux non seulement aux nouveaux arrivants, mais aussi à tous leurs résidents (Guo et Guo 2016; Flynn et Bauder 2014).

## Qu'est-ce que cela signifie pour le nord de l'Ontario ?

Vu l'important rôle joué par les municipalités dans le processus d'accueil des nouveaux arrivants, on pourrait dire que les communautés de petite et de moyenne taille dans les régions du nord de l'Ontario font face à des défis à l'égard du recrutement, de l'établissement, de l'intégration et de la rétention de nouveaux arrivants. Un de ces défis est le financement. La capacité de livrer des services, de financer des initiatives de recrutement et d'offrir des services supplémentaires d'établissement pourrait ne pas être à la portée de toutes les municipalités du nord, puisque peu d'entre elles pourraient être en mesure de générer des revenus au niveau requis. Cependant, des recherches montrent que de nombreux immigrants choisissent en fait de vivre dans de petits centres, et il y a beaucoup d'exemples de centres de population de petite et de moyenne taille et ruraux qui ont connu un recrutement, un établissement, une intégration et une rétention réussis d'immigrants (p. ex., Morden, Manitoba). Dans certains cas, les résultats ont dépassé les attentes et ces exemples nous offrent des pratiques exemplaires à l'efficacité reconnue. La section suivante explore ces pratiques exemplaires, avec des leçons à tirer pour les communautés du nord de l'Ontario.

<sup>4</sup> À l'exception des immigrants et des réfugiés sélectionnés à l'étranger pour le Québec (Tossutti 2012).

<sup>5</sup> Maintenant appelé Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

## Stratégies de recrutement, de croissance et de rétention

En ce qui concerne le recrutement et la rétention, la littérature offre beaucoup de pratiques exemplaires et de solutions. Cependant, ce ne sont pas toutes les stratégies qui sont adaptées à toutes les communautés. Pour les centres de population de petite et moyenne taille, par exemple, la littérature met l'accent sur l'importance de partenariats forts, d'initiatives ciblées, de communautés accueillantes et d'approches régionales.

### *Créer des partenariats forts et mettre au point une initiative ciblée*

Beaucoup de travaux de recherche reconnaissent les avantages liés à des partenariats multiniveaux regroupant une variété d'acteurs communautaires en vue d'appuyer le recrutement, l'établissement et l'intégration de nouveaux arrivants (Guo et Guo 2016; Kukushkin et Watt 2009; George et al. 2017; George et Selimos 2018; Elkebbe 2014; Bahbhani 2008). Lorsqu'il s'agit d'immigration dans le nord de l'Ontario, des acteurs comme les PLI et les RIF, les conseillers municipaux, les fournisseurs de services d'établissement, les agences d'emploi, les établissements postsecondaires, les entreprises et la communauté dans son ensemble jouent un rôle clé dans le recrutement et l'établissement de nouveaux arrivants. De plus, Kukushkin et Watt (2009) énoncent que des partenariats créés dans le cadre de projets dirigés par des employeurs pour combler des lacunes dans la main-d'œuvre peuvent aussi jouer un rôle dans le processus de recrutement et de rétention.

Les projets dirigés par des employeurs sont des mécanismes d'intervention fréquemment utilisés à l'étranger par les pays occidentaux pour recruter des immigrants hautement spécialisés (Facchini et Lodigiani 2014). Par exemple, la participation des employeurs peut être efficace dans les communautés de taille plus modeste qui pourraient ne pas avoir les ressources pour se prévaloir de stratégies de recrutement. Ensemble, les ressources peuvent être mises en commun. De plus, le fait de choisir des immigrants pour remplir des besoins en main-d'œuvre particuliers facilite le processus d'établissement en éliminant la difficulté de trouver un emploi dans le nouveau pays. D'une façon comme de l'autre, ces initiatives ont bien fonctionné dans plusieurs communautés.

Comme démontré par des études de cas cités plus loin dans le présent document, une approche ciblée dans le cadre d'une stratégie axée sur la communauté est aussi une bonne façon pour une communauté de concentrer ses ressources et ses efforts de recrutement et de rétention. Avec une stratégie ciblée, il est possible d'identifier des immigrants potentiels de pays sources, d'élaborer une stratégie prémigration ou une initiative de recrutement, de faire le marketing d'une communauté hôte et de créer des partenariats pour veiller à atteindre les résultats voulus. Une approche connexe pour les communautés de plus petite taille qui pourraient ne pas avoir de bureau physique d'établissement consiste à cibler les immigrants dans des zones métropolitaines à haute densité, de même que de jeunes familles, puisque le prix médian des maisons dans le nord de l'Ontario tend à être inférieur aux prix médians dans le sud de la province (Zefi 2019).

La migration secondaire est le mouvement de migrants de leur destination d'arrivée à une autre (Takenaka 2007). On peut même la décrire comme un système de migration en deux étapes, où les migrants choisissent de s'établir dans une communauté puis de migrer vers une autre (Takenaka 2007). Par le passé, les migrants secondaires quittaient des communautés de plus petite taille pour s'établir dans de plus grandes villes, généralement pour se rapprocher d'amis, de famille ou de personnes de même origine ethnique (Newbold 2007). Cependant, dans une étude de 2005 par le Rural Development Institute qui visait à évaluer les partenariats et les services d'établissement dans les centres de plus petite taille, on a trouvé qu'une majorité des participants au sondage (n = 147) nommait l'emploi comme principal facteur d'attraction (Rural Development Institute 2015). En effet, lors de l'analyse de diverses tranches de revenus pour des personnes ayant un diplôme collégial dans le nord de l'Ontario, on a noté un pourcentage plus élevé de personnes dans la catégorie de revenus de 150000 \$ et plus après impôts que dans le sud de l'Ontario (Zefi 2019). Des facteurs d'attraction comme celui-ci peuvent servir dans le cadre d'une approche ciblée pour les migrants secondaires, ce qui rend les petites communautés plus intéressantes.

### *L'importance de l'accueil communautaire dans le recrutement, l'établissement et la rétention de nouveaux arrivants*

Les municipalités ont un rôle important joué dans la création d'un environnement accueillant pour les nouveaux arrivants. Comme le montre la littérature, il est essentiel de créer un environnement accueillant et de faire participer la communauté pour l'établissement, l'intégration et la rétention de nouveaux arrivants (Becker et al. 2013; Ashton et al. 2015; Carter et al. 2008; Taylor et al. 2014; Ontario 2011). Le terme « communauté accueillante » est devenu une composante populaire des mesures d'intervention en matière d'immigration et de plus en plus de données de recherche montrent pourquoi

et comment une communauté accueillante contribue à recruter et retenir de nouveaux arrivants (Guo et Guo 2016; Urtnowski et al. 2012; Walton-Roberts 2011; Tossutti 2012; Bauder et Flynn 2014; George et al. 2017; George et Selimos 2018; Elkebbe 2014; Jedwab 2008; Brown 2017). Un rapport de recherche rédigé par Esses et al. (2010) discute en profondeur d'en quoi consiste une communauté accueillante et des caractéristiques d'un environnement accueillant. Le rapport décrit quatre conceptualisations clés (p5) :

1. Le lieu physique dans lequel les nouveaux arrivants se sentent appréciés et jugent qu'on répond à leurs besoins;
2. Une communauté qui représente le discours d'intégration du nouvel arrivant;
3. Un effort par tous les membres de la communauté pour créer un endroit où les nouveaux arrivants se sentent les bienvenus et appréciés ; et
4. Un lieu qui a la capacité de répondre aux besoins complexes de nouveaux arrivants et qui possède l'infrastructure pour appuyer ces derniers.

De plus, le rapport présente 17 caractéristiques, par ordre d'importance, d'une communauté accueillante (p. 5-6) :

- |  |  |
|--|--|
| 1. Possibilités d'emploi;  | 9. Soins de santé accessibles et appropriés ;                                      |
| 2. Promotion du capital social ;   | 10. Services de transport public disponibles et accessibles ;                      |
| 3. Logement abordable et convenable ;  | 11. Présence d'organisations religieuses diverses ;                                |
| 4. Attitude positive à l'égard des immigrants, de la diversité culturelle et de la présence de nouveaux arrivants dans la communauté ; | 12. Occasions de participation sociale ;   |
| 5. Présence d'agences au service des nouveaux arrivants qui peuvent répondre de façon réussie au besoin des nouveaux arrivants ;       | 13. Participation politique ;  |
| 6. Relations entre les principaux acteurs travaillant à rendre leurs communautés accueillantes;  | 14. Relations positives avec la police et le système judiciaire ;                  |
| 7. Installations et services municipaux sensibilisés à la présence et aux besoins de nouveaux arrivants;                               | 15. Sécurité ;   |
| 8. Occasions de scolarisation ;  | 16. Occasions d'utiliser les espaces publics et les installations récréatives ; et |
|  | 17. Représentation et couverture favorable dans les médias.                        |

De l'analyse d'Esses et al. (2010), l'accent est clairement mis sur la participation des acteurs communautaires au plan pour recruter et retenir les nouveaux arrivants. Comme l'ajoutent Carter et al. (2008), l'importance accordée à la participation de la communauté est d'une importance critique parce que les communautés de plus petite taille pourraient ne pas posséder les réseaux d'appui social ou les groupes ethniques/sociaux auxquels pourraient se joindre les nouveaux arrivants. Le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario vient renforcer ce point avec l'introduction de sa boîte à outils, qui vise à aider les communautés rurales et éloignées à recruter et à retenir les nouveaux arrivants hautement formés par l'intermédiaire d'une participation de la communauté (Ontario 2011). Selon la boîte à outils, toute stratégie relative aux nouveaux arrivants devrait aussi profiter de l'appui de la communauté et les résidents devraient être informés de ce qui se passe dès le début du processus et tout au long de celui-ci (Ontario 2011).

## Approche régionale

Même s'il y a de nombreux bénéfices à une approche régionale de recrutement et de rétention des nouveaux arrivants (p. ex., développement de partenariats stratégiques, mise en commun de connaissances), l'un des principaux avantages pour les petites municipalités aux prises avec une population décroissante et vieillissante est la mise en commun de ressources (Kukushkin et Watt 2009; Block 2010). À titre d'exemple, on voit au Manitoba le Southwest Regional Immigration Committee, qui prône une approche régionale unifiée à la migration dans les communautés rurales (Block 2010)<sup>6</sup>. Plus précisément, son objectif principal est de préparer les communautés à accueillir ce qu'on prévoit être un nombre plus élevé qu'auparavant de travailleurs étrangers (Block 2010)<sup>7</sup>. Précédemment, l'approche en matière d'immigration dans la région était incohérente et inégale, ce qui faisait qu'on répondait à la toute dernière minute aux besoins des nouveaux arrivants (Block 2010).

<sup>6</sup> Plus précisément les communautés de Virden, Melita, Boissevain, Rivers, Souris, Pipestone et Deloraine.

<sup>7</sup> Cela est très semblable à la situation dans le nord de l'Ontario, selon les commentaires de principaux acteurs dans La série : Attirer vers le Nord - Trouver les points forts et faibles du Nord ontarien lorsqu'il s'agit d'attirer et de conserver de nouveaux arrivants (Zefi 2019).

Un des facteurs clés de la réussite de cette approche régionale était la conviction qu'avait la population de la nécessité de bonifier leur communauté et de créer un environnement accueillant pour retenir les nouveaux arrivants. De plus, les membres du comité comprenaient des partisans de l'approche systémique et d'autres personnes dont l'engagement était fondé sur un puissant attachement émotionnel au passé de leur communauté (Block 2010). Il peut être difficile d'arriver à une approche régionale parce que chaque communauté a un défi particulier à surmonter ou un objectif précis à atteindre. Par exemple, Virden, Reston et Pipestone sont confrontés à 10 ou 15 ans de croissance rapide découlant d'un boom pétrolier alors que Boissevain a plus de 200 emplois à pourvoir, mais n'a pas le logement, les terrains et les occasions d'affaires nécessaires pour répondre aux besoins des nouveaux arrivants (Block 2010). Un autre des problèmes reconnus d'une approche régionale est la «position défensive» et les questions liées à «mon territoire» (Norris-Tirrell et Clay 2010). Cependant, l'établissement d'objectifs clairs et définis, de même qu'une reconnaissance de la façon dont différents mandats peuvent se compléter, peuvent encourager les communautés à régler ces problèmes.

Pour renforcer l'approche du comité, celui-ci a établi une liste d'acteurs clés comme les groupes de jeunes, les églises, les groupes de bénévoles, les groupes d'appuis ethniques, les secteurs des loisirs, les clubs de marketing et l'agence régionale de santé (Block 2010). En y mettant de l'effort, des ressources et du temps, d'autres groupes peuvent s'inspirer du travail commencé par le Southwest Regional Immigration Committee (p. 19-20), en :

1. Se préparant pour de nouveaux arrivants. Cela comprend l'établissement de partenariats, les discussions de stratégie, l'acquisition de connaissances de base, etc.
2. Sensibilisant chaque ville au projet de recrutement des nouveaux arrivants avant de faire le marketing des communautés, de recruter de nouveaux arrivants ou de combler ponctuellement les écarts dans les services d'établissement. Ces efforts amélioreront les connaissances de base et attireront des acteurs clés qui voudront participer à l'initiative.
3. S'attachant à bien comprendre les nouveaux arrivants à recruter et en faisant connaître ces renseignements par l'intermédiaire de stratégies de croissance de la population, comme le recrutement et le marketing.
4. Étant en mesure de tirer parti de la population actuelle d'immigrants avec un sondage qui recueillera des renseignements sur les raisons pour lesquelles les nouveaux arrivants ont choisi une région particulière, sur les problèmes auxquels ils ont fait face, sur la façon dont ces problèmes devraient être réglés avant l'arrivée de futurs immigrants, etc.
5. Évaluant les stratégies de croissance de la population pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
6. S'assurant que la communauté des affaires participe au projet.

Comme ce projet est relativement récent, on ne peut en tirer de leçons nettes pour le moment. Cependant, un coup d'œil jeté aux données d'immigration des communautés manitobaines représentées par le comité est révélateur. Les données montrent que quatre des sept communautés – Melita, Virden, Souris et Riverdale – ont vu une augmentation de l'immigration de 2006 à 2016. À Melita, Virden et Riverdale, le nombre d'immigrants a presque doublé au cours des deux périodes de recensement de ces années. Il serait intéressant de voir un rapport de suivi des activités du Southwest Regional Immigration Committee pour connaître les résultats du projet et les pratiques exemplaires établies.

Tableau 1 : Immigration totale dans certaines communautés du Manitoba, 2006-2016

Nom de la communauté	Population de 2016	Nombre d'immigrants de 2006 à 2010	Nombre d'immigrants de 2011 à 2016
Melita	1 042	20	45
Virden	3 322	30	65
Boissevain-Morton	2 353	40	25
Deloraine-Winchester	1 485	10	0
Souris-Glenwood	2 562	0	45
Riverdale	2 133	35	60
Pipestone	1 458	35	20

## Études de cas

La section plus haut offre un coup d'œil sur des stratégies qui pourraient être adoptées par des communautés de petite et de moyenne taille. La section suivante présente plusieurs études de cas dont pourrait s'inspirer le nord de l'Ontario pour augmenter de façon réussie ses taux d'immigration.

### **Morden Community Driven Immigration Initiative (MCDII) – Morden, Manitoba**

Morden se trouve dans le centre-sud du Manitoba, à 120 km de Winnipeg. En 2016, la population de Morden était de 8 668 personnes et la ville est considérée comme un centre de population de petite taille (Statistique Canada 2017 b). Pour faire croître sa population, Morden a mis sur pied un projet pilote en 2012 appelé le Morden Community Driven Immigration Initiative (MCDII)<sup>8</sup>. Selon la coordonnatrice du MCDII, Shelly Voth, les entreprises de la communauté cherchaient désespérément de la main-d'œuvre pour rester en affaires (Funk 2018). La communauté a décidé de mettre la main à la pâte et a demandé à la communauté des affaires de déterminer les compétences requises. Les résidents de la communauté ont ensuite rencontré le gouvernement provincial au sujet du Programme des candidats du Manitoba (PCM) pour voir ce qui pouvait être fait. Ensuite, un plan a été présenté à Immigration Manitoba expliquant les besoins, présentant les commentaires de la communauté, décrivant les stratégies proposées de recrutement, etc. Le projet, approuvé en avril 2012, a permis à 50 familles de venir s'établir chaque année à Morden par l'intermédiaire du MCDII. À l'appui du programme, le MCDII a embauché une coordonnatrice de l'immigration en janvier 2013 et un employé de soutien à temps partiel à la fin de 2014. Au moment de la conférence «The Way Forward» organisée par la Greater Summerside Chamber of Commerce, 65 familles étaient arrivées, plus de 100 familles avaient été approuvées par le PCM pour une entrevue et plus 100 autres familles avaient été approuvées par le comité de Morden et attendaient un visa de visiteur ou une visite exploratoire. En ce qui concerne la rétention, 95 % des personnes qui avaient participé à une visite exploratoire vivent à Morden depuis plus d'un an et, dans l'ensemble, 84 % d'entre eux vivent encore à Morden<sup>9</sup>.

Il s'agit d'une stratégie axée sur la communauté qui fait appel à des partenariats, à une approche ciblée et à un plan. Comme on l'a dit, les leaders de la communauté ont rencontré les employeurs pour connaître leurs besoins. En faisant participer la communauté des affaires, le MCDII peut cibler de nouveaux arrivants précis pour combler des écarts dans la main-d'œuvre – ce qui rejoint ce que Kukushkin et Watt (2009) avaient énoncé plus tôt. Du côté des partenariats, Morden a travaillé de près avec le PCM au processus de mise en candidature. De plus, le plan qui a été proposé à Immigration Manitoba tenait compte des commentaires de la communauté, ce qui montre à quel point la participation de la communauté peut contribuer à la réussite. Finalement, le plan s'est trouvé renforcé par la participation de multiples partenaires communautaires. Un comité de bénévoles a été mis sur pied et des représentants des employeurs, les services de soins de santé, des services d'éducation et des services d'établissement ont été sélectionnés par le PCM.

Une caractéristique unique du MCDII est sa stratégie prémigration. Par exemple, lorsque quelqu'un pose sa candidature au programme du MCDII et que cette personne est choisie comme participante, on l'invite à venir faire une visite exploratoire. Au cours de son séjour, le nouvel arrivant potentiel visite la ville, les écoles, les garderies, les centres de soins de santé, les banques, les employeurs, les agents d'immeuble et les institutions financières. Les nouveaux arrivants potentiels doivent aussi faire des «devoirs», soit créer un budget pour leur vie à Morden et imaginer la façon dont leur vie s'y déroulerait. À la fin de la visite, chaque candidat se prépare à une entrevue avec un agent du programme de candidature provincial. Si ce dernier juge que le candidat répond bien aux critères de sélection, il l'invitera à passer par le programme de candidats. Cependant, la capacité de combler des lacunes dans la main-d'œuvre n'est pas le seul facteur d'approbation de nouveaux arrivants. Un autre facteur clé consiste à déterminer si le candidat a de la famille ailleurs au Canada (Dharssi 2016). Si c'est le cas, le MCDII pour le juger inadmissible parce qu'il pourrait se servir de Morden comme d'une porte d'entrée à la citoyenneté canadienne, alors que l'objectif du projet est d'attirer de nouveaux arrivants qui resteront dans la communauté (Dharssi 2016). De plus, le MCDII se sert d'outils de communication et de marketing efficaces pour donner aux nouveaux arrivants potentiels de l'information sur la communauté et les occasions d'emploi et d'affaires. Il est notamment question de médias sociaux, de publicité Google et d'un site Web.

Dans son ensemble, la stratégie de recrutement de nouveaux arrivants de Morden compte sur une forte participation de la communauté. Par exemple, on note un exemple remarquable d'une famille accueillant de nouveaux arrivants du Bangladesh en les invitant à un souper où on leur a servi des mets bangladais (Dharssi 2016). Cela montre bien l'importance de faire participer la communauté et d'encourager un environnement accueillant pour aider les nouveaux arrivants à bien s'intégrer socialement.

<sup>8</sup> À moins d'avis contraire, l'information dans cette section est tirée de documents remis lors de la conférence «The Way Forward» organisée par la Greater Summerside Chamber of Commerce.

<sup>9</sup> Comprend le premier groupe qui n'a pas fait de visite exploratoire.

## Assemblée communautaire fransaskoise (ACF), Saskatchewan

Cette organisation est la voix de la population francophone de la Saskatchewan depuis 1912. Dans le cadre de son mandat, elle est responsable du portefeuille d'immigration de la province et est un membre fondateur du Réseau en immigration fransaskois de la Saskatchewan (RIF-SK) (ACF s.d.; Labrecque 2017). Pour faire croître la communauté francophone, l'ACF a obtenu du financement pour des recherches visant à déterminer les pays sources qui pourraient répondre à ses critères. Les critères incluent : (1) de la main-d'œuvre spécialisée dans des domaines où on note un manque de travailleurs; (2) «une connaissance de l'anglais suffisante pour le marché de la Saskatchewan»; (3) «une affinité pour la langue et la culture française»; (4) «des pays sources qui favorisent l'immigration vers le Canada (facteur d'incitation)»; (5) et «mise en place d'un plan de rétention élevée pour maximiser les efforts» (Labrecque 2017)<sup>10</sup>. Des recherches montrent que la Maurice était le pays source le mieux coté selon les critères de sélection. Les prochaines étapes de la mise en œuvre du plan ont été de créer des partenariats forts et d'obtenir du financement pour réaliser un projet concret.

Pour atteindre ses objectifs, l'ACF avait besoin de l'aide du gouvernement de la Saskatchewan pour profiter du financement du gouvernement fédéral. L'ACF avait aussi besoin de recueillir des données sur le marché du travail et de créer des relations avec des ambassades canadiennes dans des pays étrangers. Le partenariat avec la Maurice a découlé de plusieurs rencontres avec le gouvernement de la Maurice, avec le consulat canadien à la Maurice et avec l'Organisation internationale pour les migrations. Le partenariat a mené à une entente à quatre<sup>11</sup> qui comprenait des spécialistes du recrutement évaluant la qualité des candidats dans des secteurs désignés, l'offre de services d'établissement et d'intégration en Saskatchewan et l'ACF se chargeant de trouver des offres d'emploi.

Pour pouvoir compter sur un plan d'établissement solide, l'ACF a établi des partenariats avec des employeurs en Saskatchewan, a tenu des séances d'information avec les intervenants de la communauté et a offert des services d'établissement dans les communautés. L'ACF a fait participer la communauté en liant les nouveaux arrivants avec des occasions de bénévolat, des programmes pour jeunes et enfants, des programmes pour adultes et des ateliers axés sur la communauté. Un important facteur de la réussite au chapitre de la rétention pour l'ACF est qu'elle met l'accent sur l'intégration de la famille du demandeur – en particulier, on se préoccupe du conjoint ou de la conjointe. Cette caractéristique du programme a contribué de façon positive à la rétention parce qu'elle fait en sorte que le demandeur et son conjoint/sa conjointe ont tous les deux un emploi à leur arrivée dans la communauté, ce qui a un effet sur le niveau de satisfaction des deux personnes.

Par l'intermédiaire d'une approche ciblée et de partenariat avec le gouvernement du pays hôte, ce programme est actuellement responsable de la plus forte immigration francophone au pays. Par exemple, de 2010 à 2017, plus de 300 personnes (y compris des membres de la famille) sont arrivées en Saskatchewan, pourvoyant plus de 200 postes dans la province, avec un taux de rétention de 84 %.

## La Coopérative d'intégration francophone (CIF), Prince Edward Island (PEI)

La CIF est une autre organisation francophone qui se sert d'une stratégie ciblée pour répondre au manque de fermiers à l'ÎPE. La CIF a créé un partenariat avec l'école Pommerit de Bretagne, en France, pour offrir aux étudiants l'occasion d'obtenir de l'expérience grâce un apprentissage de deux mois en agriculture (CIF, s.d.). Même s'il agit d'un programme d'apprentissage, l'objectif à long terme est d'attirer des ouvriers agricoles qui voudront travailler dans les fermes locales (CIF, s.d.). Cet exemple est différent des deux précédentes études de cas, mais il montre que le fait de cibler des étudiants pour répondre à un manque de main-d'œuvre est une excellente stratégie d'avenir. Ces étudiants auront de l'expérience de travail au Canada et deviendront donc des candidats de choix pour l'entrée express ou pour un programme de candidats provincial.

## Programme de connecteur national

Le Programme de connecteur national a été lancé à Halifax, en Nouvelle-Écosse, et a été créé par le Halifax Partnership, un projet de perfectionnement de la main-d'œuvre qui aide les immigrants à se tisser des réseaux professionnels, à obtenir des emplois pertinents et à rester dans la communauté (Programme de connecteur national, s.d.). De plus, le Halifax Partnership indique que « 85 % des emplois au Canada sont pourvus par réseautage » (Halifax Partnership, s.d.). Le programme fonctionne de façon à ce que les personnes connectées, comme les nouveaux arrivants, se connectent à des connecteurs, comme des leaders communautaires, qui présenteront les nouveaux arrivants à au moins trois personnes de leur réseau qui travaillent dans le domaine professionnel du nouvel arrivant (Halifax Partnership, s.d.). Un tel processus peut

<sup>10</sup> À moins d'avis contraire, les informations dans la présente section proviennent de cette source.

<sup>11</sup> Le gouvernement de Maurice, l'ACF, l'Organisation internationale pour les migrations et Prudhomme International.

donner confiance au nouvel arrivant et lui permettre de s'informer sur ce qui est disponible dans le marché du travail local (Halifax Partnership, s.d.). L'accent ainsi mis sur la création de liens est particulièrement bénéfique parce qu'il augmente la fréquence des interactions positives entre les nouveaux arrivants, la communauté et les organisations au service des immigrants.

En août 2015, le National Pre-Arrival Connector Program a été lancé pour lier des immigrants économiques à des communautés en ligne du Programme de connecteur national (Abramowicz, s.d.). Il s'agit d'un excellent programme avant l'arrivée qui offre aux immigrants les compétences et les réseaux dont ils ont besoin pour s'établir rapidement au Canada (Abramowicz, s.d.). Dans l'ensemble, depuis la mise en œuvre du Programme de connecteur national en 2009, plus de 1 000 emplois ont été pourvus (Halifax Partnership, s.d.). De plus, le programme a été reproduit dans 34 communautés à l'échelle nationale et par des communautés aux États-Unis, en Suisse et en Suède (Programme de connecteur national, s.d.).

## Stratégie communautaire de recrutement et de rétention

Ce qui suit est une stratégie de recrutement et de rétention des nouveaux arrivants qui peut être mise en œuvre à l'échelle communautaire. Le plan suggéré, fondé sur des données probantes, est conçu à partir de stratégies tirées de littérature soulignant les stratégies de migration réussies qui ont été adoptées dans des régions et des communautés rurales et éloignées comparables à celles du nord de l'Ontario. De plus, le plan comprend des commentaires obtenus d'acteurs clés à propos de leur «stratégie de migration parfaite» et des exemples de projets qui peuvent être mis en œuvre à l'échelle communautaire.

Selon le document de 2004 de John Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, ce qui suit constitue un guide par étapes de la façon de mettre en œuvre une stratégie réussie :

1. Dans le cadre de la phase de planification, il faut faire ce qui suit :
  - a. Les leaders et les preneurs de décisions clés, autant à l'interne qu'à l'externe, doivent s'assurer de la vigueur du plan en lançant les étapes de planification et en s'entendant sur celle-ci (p. 34-35);
  - b. Lorsqu'une stratégie requiert la participation de nombreuses parties et organisations, il faut déterminer rapidement qui sont les intervenants et les faire participer tout au long du processus (p. 35); et
  - c. Dans le cadre du plan stratégique, il faut établir les valeurs définies et un objectif pour améliorer la productivité et éliminer les conflits et les discussions inutiles (p. 38).
2. Lorsque les phases de planification initiales sont terminées, l'équipe doit explorer les tendances pour cerner les possibilités et les défis avec lesquels la communauté pourrait avoir à composer (p. 39)<sup>12</sup>;
  - a. En se tenant au courant des tendances politiques, économiques, sociales, pédagogiques, technologiques et physiques, les preneurs de décision peuvent reconnaître les possibilités d'agir et les défis à relever (p. 40)<sup>13</sup>.
3. Ceux qui mèneront la stratégie devront décider de la façon dont ils communiqueront leur rendement et leurs cibles. En présentant de l'information sur le rendement, les intervenants et les personnes touchées par la stratégie seront plus prêts à accepter celle-ci (p. 40);
4. Il faut cerner les problèmes stratégiques et formuler une stratégie visant à les régler parce qu'ils posent un risque à l'égard du mandat, de la mission et des valeurs, de la structure, des procédures et de la gestion du projet (p. 42);
5. L'équipe de planification est maintenant capable d'adopter de nouvelles stratégies répondant aux problèmes stratégiques et est prête à mettre au point une vision efficace. À ce moment, l'équipe peut arriver à une description de ce qu'aura l'air la communauté lorsque le plein potentiel de la stratégie aura été réalisé (p. 49); et
6. Finalement, le plan stratégique est prêt à être mis en œuvre et les leaders doivent élaborer un processus efficace. Lorsque le processus de mise en œuvre aura été lancé depuis un certain temps, il sera important de réévaluer les stratégies et le processus de planification stratégique (p. 50).<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Les possibilités et les défis sont généralement liés à l'avenir, alors que les points forts et les points faibles relèvent généralement du présent (p. 39)

<sup>13</sup> L'information sur le rendement permet aussi aux preneurs de décision d'évaluer l'efficacité de la stratégie ou d'autres stratégies, de la distribution des ressources, des structures organisationnelles et de la distribution du pouvoir (p. 41).

<sup>14</sup> Même si l'auteur a présenté les étapes dans un ordre particulier, il n'y a pas vraiment d'ordre séquentiel et ce sont les personnes qui mènent la stratégie qui seront le mieux à même de déterminer le processus.

## Stratégie communautaire relative aux nouveaux arrivants pour le nord de l'Ontario

### Phase de planification

- Pour commencer, les leaders communautaires et les preneurs de décisions clés, autant à l'interne qu'à l'externe, doivent se rencontrer et convenir d'un processus pour lancer le plan communautaire.
- Établir un processus pour la stratégie : même si le présent guide décrit les étapes qui devraient être suivies à chaque phase, il est important pour chaque communauté d'évaluer les étapes qui sont importantes pour elle et de déterminer l'ordre logique de la mise en œuvre.
- Choisir les leaders de la stratégie : créer un comité directeur ou élargir la portée d'un comité directeur existant pour que la priorité soit constamment la stratégie, et établir des rôles définis, des attentes et des tâches pour chaque personne participante.
- Définir l'objectif du projet, les étapes privilégiées du processus, ainsi que le format et le moment des rapports d'avancement. Cela dépendra des actifs et des ressources à la disposition de la communauté, ou d'un groupe de communautés si un projet conjoint est lancé.
- Définir l'investissement de ressources nécessaire pour aller de l'avant avec la stratégie. Il est important de considérer les options de financement disponibles auprès des gouvernements fédéral ou provinciaux/territoriaux qui pourraient appuyer la mise en œuvre.
- Déterminer les limites importantes et établir une stratégie pour contourner ces facteurs. Les limites peuvent inclure : un manque de capital financier et/ou de main-d'œuvre, l'emplacement géographique, les relations avec les employeurs, et plus encore.
- Identifier les acteurs clés qui devraient participer à la stratégie. Idéalement, les preneurs de décision, les leaders, les employeurs et les intervenants comme les fournisseurs de services ou les PLI qui sont liés aux cinq grandes villes du nord de l'Ontario, et au Réseau du Nord avec son mandat régional, devraient tous être des participants à la stratégie relative aux nouveaux arrivants.
- Déterminer une cible annuelle de nouveaux arrivants pour mesurer la réussite.

En plus de ces étapes générales, les communautés devraient mettre en place les mesures suivantes au cours de la phase de planification de la stratégie relative aux nouveaux arrivants :

1. Obtenir l'appui communautaire pour une stratégie qui crée un environnement accueillant et inclusif.
  - ◇ Quand il s'agit de déterminer qui sont les acteurs du processus lié aux nouveaux arrivants, il peut être bénéfique de sonder ces organisations, de même que les résidents, pour déterminer de quelle façon les nouveaux arrivants sont perçus par la communauté. Selon les résultats obtenus, les personnes chargées de sensibiliser la communauté et d'obtenir son appui peuvent déterminer le travail qu'il reste à accomplir pour modifier les perceptions.
  - ◇ Éduquer la communauté en présentant des données qui expliquent les répercussions économiques et sociales d'une population décroissante, stagnante et vieillissante. Il est important d'inclure ce qui suit : les statistiques de migration qui montrent les tendances en matière de population, ainsi que le ratio de dépendance démographique et son effet sur la communauté. De façon connexe, à partir de ces données, nous pouvons alors répondre à des questions comme « que se passera-t-il si rien n'est fait? »; « faudra-t-il arriver à la dissolution de la communauté? »; et « y aura-t-il moins de revenus d'impôt pour offrir les services essentiels? » Le fait de communiquer ces renseignements peut aider à obtenir l'appui de la communauté.
  - ◇ Créer des messages positifs relatifs aux nouveaux arrivants : mettre l'accent sur la façon dont les nouveaux arrivants peuvent contribuer à la communauté, améliorer son activité économique et aider la communauté à pourvoir des postes recherchés. Le langage utilisé dans ses messages aura un impact significatif. Par exemple, en mettant l'accent sur la relation temporaire entre les étudiants étrangers et le marché du travail, on peut décourager les employeurs d'embaucher, de façon plus générale, de nouveaux arrivants.

- ◇ Les leaders communautaires/le comité directeur peuvent organiser des réunions publiques, faire le marketing de la stratégie sur les postes de radio locaux, distribuer des dépliants dans les quartiers, etc. pour sensibiliser les résidents de la communauté. Du matériel éducatif facilement accessible pourrait être d'une grande valeur pour les entreprises de petite et de moyenne taille dont les exploitants pourraient ne pas avoir le temps de participer à de grandes réunions.
  - ◇ Demander aux résidents de la communauté s'ils désirent participer au processus d'accueil. Leur participation peut vouloir dire se connecter avec de nouveaux arrivants potentiels par l'intermédiaire de Skype ou accompagner ces personnes lors d'une visite de la communauté et les rencontrer au cours de leur première année d'établissement pour créer des liens sociaux.
  - ◇ Au cours de cette phase, le comité directeur recueille des données pendant les réunions et analyse tout défi noté. Ces données peuvent servir à déterminer de nouvelles possibilités d'action ou des façons dont le processus peut être modifié.
2. S'assurer que la communauté est prête à recevoir de nouveaux arrivants.
- ◇ Sensibiliser les nouveaux arrivants et les résidents de la communauté aux différences culturelles. La célébration de la diversité peut créer un riche capital social pour une communauté. Aussi, assurez-vous que les employeurs prennent part à des activités de sensibilisation culturelle.
  - ◇ Faites participer les autorités locales pour que les nouveaux arrivants se sentent accueillis à leur arrivée et comprennent qu'ils peuvent communiquer avec les services policiers s'ils ont des problèmes.
  - ◇ Créez, ou mettez à jour si c'est déjà disponible, un guide standardisé de sensibilisation culturelle pour la communauté et les personnes qui participent au processus d'accueil des nouveaux arrivants, comme les fournisseurs de services, les agences de développement économique, les employeurs, et ainsi de suite.
3. Créer une approche ciblée à l'égard des partenariats.
- ◇ Effectuer une étude du marché du travail pour évaluer les lacunes actuelles en matière de compétences dans la communauté, ce qui permettra de cibler des immigrants précis pour combler ses lacunes immédiatement. Si des études ont déjà été réalisées, soulignez les tendances notables.
  - ◇ Évaluer les futures lacunes en matière de compétences dans la communauté. Avec cette évaluation, la communauté pourra planifier de façon proactive de cibler des migrants qualifiés à l'avenir.
  - ◇ Utiliser les résultats du sondage pour déterminer un pays source de nouveaux arrivants potentiels qui pourraient combler des lacunes dans la main-d'œuvre du nord de l'Ontario.
  - ◇ Chercher des occasions d'établir des partenariats avec des pays sources.
4. Créer une bonne stratégie prémigration.
- ◇ Établir une stratégie de communication et de marketing pour la communauté pour attirer de nouveaux arrivants. Il est important de réfléchir à ce qui suit :
    - i. Quelles sont les caractéristiques/attributs de la communauté dont nous voulons faire la promotion ?
    - ii. Comment rendrons-nous notre message attrayant ?
    - iii. Quels outils utiliserons-nous pour cibler notre public cible ? Utiliserons-nous les médias sociaux ? Si oui, lesquels et comment ?
    - iv. Notre communauté a-t-elle un site Web ?
  - ◇ Songer à embaucher un expert-conseil en migration qui aidera à élargir la portée de la recherche internationale de main-d'œuvre.
  - ◇ Considérer des mesures incitatives comme la vente de terrain à un prix attrayant ou la mise en place d'allégements fiscaux qui attireront de nouvelles entreprises.

- ◇ Choisir une approche en matière de migration secondaire.
  - v. Quels employeurs seraient prêts à participer à des foires de l'emploi dans des zones métropolitaines surpeuplées pour faire la promotion de notre ville et des possibilités qu'elle offre ?
  - vi. Est-ce que des leaders ou des preneurs de décisions clés peuvent aussi participer à ces foires de l'emploi?
- 5. Régler les problèmes stratégiques
  - ◇ Il est important de régler tout problème stratégique qui pourrait survenir et de créer des stratégies pour trouver des solutions.
- 6. Créer une stratégie pour inclure les étudiants étrangers.
  - ◇ Il est important de déterminer les façons par lesquelles on retiendra les étudiants étrangers au sein de la communauté. Considérer ce qui suit :
    - i. Établir des partenariats avec des établissements postsecondaires pour faire des remue-méninges, discuter de façons de retenir ce groupe, décider des responsabilités qui incombent aux municipalités par rapport aux universités, et arriver à une répartition des rôles.
    - ii. Créer des partenariats avec des employeurs locaux ou leur offrir des incitatifs pour qu'ils embauchent des étudiants étrangers pour éliminer les obstacles à l'emploi pour ce groupe.
    - iii. Effectuer un sondage auprès des étudiants étrangers de première, deuxième, troisième ou quatrième année pour comprendre et régler les problèmes liés à la rétention de ce groupe.
    - iv. S'il y a déjà des partenariats avec des établissements postsecondaires, évaluer toute lacune et trouver une façon de la pallier.
- 7. Veiller à ce que tous les services d'établissement dont les immigrants pourraient avoir besoin sont accessibles avant leur arrivée. L'accessibilité peut inclure : des services dans leur langue maternelle, de l'information sur le système de transport public local, la façon d'avoir accès aux ressources gouvernementales, et plus encore.

## Phase de mise en œuvre

C'est à la phase de mise en œuvre que la planification stratégique devient des mesures concrètes. Au cours de cette phase, il ne faut pas oublier ce qui suit :

1. Réévaluer la stratégie et le processus de planification stratégique à intervalles préétablis. Au début, la mise à l'essai sera la seule façon de déterminer ce qui fonctionne dans une communauté. En réévaluant la stratégie et le processus de planification stratégique, les étapes ou les ressources qui ne sont pas nécessaires peuvent être éliminées pour maximiser l'efficacité.
2. Veiller à ce que les services d'établissement et les entreprises ont les ressources nécessaires pour réussir. De plus, on suggère qu'un représentant du secteur des affaires rencontre du personnel d'une agence de services d'établissement pour assurer qu'il n'y a pas de lacunes dans les services offerts vis-à-vis des services requis.
3. L'équipe de planification stratégique doit veiller à ce que la communauté et les nouveaux arrivants s'intègrent bien les uns aux autres. Pour ce faire, les leaders de la stratégie doivent faire en sorte qu'il y a de nombreuses interactions positives entre les résidents de la communauté et les nouveaux arrivants. Comme on l'a noté plutôt, la présence de bénévoles qui sont en mesure de rencontrer les nouveaux arrivants au cours de la première année aide à assurer que l'on répond aux besoins des nouveaux arrivants et que des situations qui doivent être réglées soient soulevées auprès de la communauté.
4. Tout au long de la phase de mise en œuvre, des rapports d'avancement devraient être remis aux acteurs clés et aux autres participants à la stratégie. Aussi, il peut être bénéfique de tenir la communauté au courant des progrès réalisés. Comme on le voit dans la littérature, il est important d'informer la communauté au sujet du processus, du début à la fin, pour obtenir son adhésion complète.

## Évaluation de la réussite

Lorsque l'on mesure le progrès et la réussite des efforts de recrutement et de rétention de nouveaux arrivants, il est très important de mesurer la pertinence des apports et des résultats. Cependant, pour déterminer si les actifs et les ressources du nord de l'Ontario sont utilisés de façon optimale, la première étape devrait être de voir ce qui a été fait dans des régions géographiques semblables. À l'aide de ces études de cas, les régions du nord de l'Ontario peuvent déterminer les points de référence qui sont raisonnables pour leur situation. De plus, par l'intermédiaire de ces comparaisons, les acteurs clés du Nord peuvent déterminer quels sont leurs actifs; ce qu'ils pourraient utiliser; et s'ils devraient faire appel à une approche davantage axée sur la communauté, comme celle utilisée au Manitoba et en Saskatchewan, à une approche axée sur les employeurs, comme celle du Programme pilote d'immigration au Canada atlantique, ou à une approche entièrement nouvelle.

Comme on l'a déjà noté, l'établissement de cibles d'immigration au cours de la phase de planification peut être utile lorsqu'il s'agit de mesurer le progrès et la réussite d'une communauté, de même que lorsqu'il faut déterminer si les appuis nécessaires sont en place pour le traitement d'un certain volume de nouveaux arrivants. Pour ce faire, l'IPN a mis au point une méthode de taux d'absorption pour déterminer les cibles d'immigration pour les communautés de différentes tailles dans le nord de l'Ontario. La méthodologie utilise une approche d'analyse des tendances linéaires pour examiner les tendances de l'immigration canadienne dans les cinq villes les plus performantes en la matière au Manitoba et en Saskatchewan (pour chaque fourchette de taille de population) au cours de trois périodes consécutives de cinq ans, de 2001 à 2016. Ces deux provinces ont été choisies parce que des données qualitatives suggèrent qu'elles sont de nature semblable au nord de l'Ontario et qu'elles ont un bon rendement au chapitre du recrutement d'immigrants (voir l'Annexe A pour en savoir plus)

Le Tableau 2 présente les taux d'absorptions pour sept fourchettes de taille de population. Avec cette méthodologie, la population de 2016 d'une subdivision de recensement (SDR) est multipliée par une fraction unique pour déterminer le nombre d'immigrants que cette SDR devrait viser à recruter chaque année pour la période de cinq ans de 2016 à 2020. Une SDR est une municipalité ou une région semblable à une municipalité, comme une réserve ou un territoire non organisé (Statistique Canada, 2018).

Tableau 2 : Cibles annuelles de taux d'absorptions par fourchettes de taille de SDR

Fourchettes de taille de population des SDR	Cibles annuelles de taux d'absorptions (les cinq les plus élevés en Saskatchewan et au Manitoba)
1000 ou moins	0.051222337
1001-5000	0.024024781
5001-10000	0.01466517
10001-25000	0.009689263
25001-50000	0.006764645
50001-100000	0.00841807733996272 *
Plus de 100000 (jusqu'à 200000 inclusivement)	0.01007151

\* Il s'agit d'une moyenne de la fourchette de 25000 à 50000 et de 100000 à 200000, puisqu'il n'y a pas de SDR dans la fourchette de 50000 à 100000 dont on peut tirer un modèle.

Si l'on se fie au tableau ci-dessus, on multiplierait le nombre ci-dessus par la taille de la population d'une SDR du nord pour calculer le nombre cible d'immigrants. Par exemple, la population de Timmins est de 41 230 personnes, chiffre que l'on multiplierait par 0,006764645 (Statistique Canada 2017c). Le résultat est une cible annuelle de 279 immigrants. Pour une petite municipalité comme Dryden, dont la population est de 7 580 personnes, le résultat est 111 immigrants (Statistique Canada 2017c). Fait à noter, il s'agit de cibles pour immigrants, mais il ne faut pas oublier les migrants secondaires, catégorie qui peut comprendre quelqu'un qui est né à Sudbury et qui déménage à Thunder Bay. Le recrutement de ces

personnes et familles est tout aussi important. De plus, si l'on reconnaît que les communautés ont différentes forces et faiblesses, il faut faire preuve de discernement, puisque les cibles peuvent être trop élevées ou trop faibles pour une communauté donnée. Finalement, pour voir ce que les cibles annuelles seraient pour chaque SDR dans le nord de l'Ontario, veuillez consulter l'Annexe B.

## Conclusion

Comme le montre le présent document, les communautés de petite et de moyenne taille du nord de l'Ontario devraient songer à différentes stratégies lorsqu'il s'agit de recruter et de retenir de nouveaux arrivants, puisque leurs points forts peuvent être différents de ceux de grands centres. Bien sûr, les pratiques exemplaires notées dans le présent document, de même que les étapes recommandées à une communauté lorsqu'il s'agit de se préparer à accueillir de nouveaux arrivants et les cibles d'immigration calculées, sont complémentaires aux résultats et stratégies présentés dans la série Attirer vers le Nord. Ensemble, ces éléments de la stratégie relative aux nouveaux arrivants pour le nord de l'Ontario peuvent être utilisés par les communautés pour comprendre comment elles peuvent contribuer à des changements nécessaires en vue d'assurer l'avenir du nord de l'Ontario.

## Annexe A :

# Méthodologie des cibles d'immigration dans le nord de l'Ontario

Les variables suivantes ont été utilisées :

**P<sub>1</sub> : Population totale en 2001** (par statut d'immigrant) - Statistique Canada, recensement de 2001

**P<sub>2</sub> : Population totale en 2006** (par statut d'immigrant) - Statistique Canada, recensement de 2006

**P<sub>3</sub> : Population totale en 2011** (par statut d'immigrant et période d'immigration) - Statistique Canada, recensement de 2011

**P<sub>4</sub> : Population totale en 2016** (par statut d'immigrant et période d'immigration) - Statistique Canada, recensement de 2016

**I<sub>1</sub> : Population immigrante de 2001 à 2006** (par période d'immigration) - Statistique Canada, recensement de 2006

**I<sub>2</sub> : Population immigrante de 2006 à 2011** (par statut d'immigrant et période d'immigration) - Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages de 2011

**I<sub>3</sub> : Population immigrante de 2011 à 2016** (par statut d'immigrant et période d'immigration) - Statistique Canada, recensement de 2016

Après discussions internes, les fourchettes de taille de la population suivantes pour les SDR ont été établies :

1. 1,000 ou moins
2. De 1,001 à 5,000
3. De 5,001 à 10,000

4. De 10,001 à 25,000
5. De 25,001 à 50,000
6. De 50,001 à 100,000
7. 100,001 ou plus, jusqu'à 200 000 inclusivement

On a établi le palmarès des cinq premières SDR, selon le ratio immigrants-population, pour chaque fourchette de taille de la population indiquée plus haut.

La méthodologie est la suivante :

1. Somme P1 pour les cinq premières SDR au Manitoba et en Saskatchewan selon les fourchettes de taille de la population indiquées plus haut.
2. Somme I1 pour les cinq premières SDR au Manitoba et en Saskatchewan selon les fourchettes de taille de la population indiquées plus haut.
3. Diviser la somme de I1 par la somme de P1 pour chaque fourchette de taille de la population au Manitoba et en Saskatchewan.
4. Répéter les étapes de 1 à 3 pour I2/P2 et I3/P3.
5. Pour chaque cible, calculer la moyenne des trois quotients pour chaque fourchette de taille de la population :  $[(I1/P1 + I2/P2 + I3/P3) / 3]$ . Le résultat est la cible de taux d'absorption pour chaque fourchette de taille de la population d'une SDR pendant une période de cinq ans. Diviser cette cible par 5 pour obtenir le taux d'absorption annuel.
6. Il n'y a pas de cible de taux d'absorption absolu pour les SDR avec des populations de 50 001 à 100 000, puisqu'il n'y avait pas de SDR au Manitoba et en Saskatchewan dont la population se situait dans cette fourchette de 2001 à 2016. Pour tenir compte de cela, pour les SDR dont la population est entre 50 001 et 100 000, la moyenne des taux d'absorptions 25 001-50 000 et 101 000-200 000 a été utilisée.
7. Multiplier P4 de chaque SDR du nord de l'Ontario par le taux d'absorption sélectionné approprié. Le résultat est le nombre d'immigrants que la SDR devrait viser à attirer chaque année de 2016 à 2020.
8. Le processus pourrait être répété lorsque les données du recensement de 2021 seront publiées.
9. Les contraintes suivantes ont été établies :
  - I. Les SDR suivantes ont été exclues de l'analyse : a) les SDR avec une population égale à zéro, b) les SDR avec une population de plus de 200 000, ou c) les SDR dont on ne connaissait pas la population ou le nombre d'immigrants. La raison de l'exclusion des conditions a) et c) devrait être évidente. La raison de l'exclusion de la condition b) est que les tendances d'immigration de SDR dont la population dépasse 200 000 personnes ne peuvent pas être reliées au nord de l'Ontario.
  - II. D'une année de recensement à une autre, certaines SDR ont été fusionnées. Pour tenir compte de cela, les statistiques de population du premier recensement ou de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM) ont été agrégées pour s'aligner avec les nouvelles frontières du deuxième recensement/de la deuxième ENM, selon la Classification géographique type de Statistique Canada.
  - III. La démarche ci-dessus n'a été entreprise que si des SDR entières avaient été fusionnées. Les fusions de parties de SDR ont été exclues de l'analyse puisqu'il était impossible d'établir la population de ces régions. Les SDR qui ont été divisées ont aussi été exclues de l'analyse pour la même raison.
  - IV. On doit noter que dans le cadre de la présente méthodologie, les statistiques de population pour le premier recensement/la première ENM correspondent aux statistiques d'immigration du prochain recensement/la prochaine ENM à des fins de calcul.

## Résultats

Le Tableau 2 montre le nombre d'immigrants que chaque subdivision de recensement (SDR) pourrait attirer chaque année pour la période de cinq ans de 2016 à 2020. Pour les SDR dont la cible est inférieure à 1, leur cible devrait être multipliée par cinq pour voir le nombre d'immigrants qu'elles devraient attirer en cinq ans.

## Limites

Voici les limites de cette méthodologie :

1. Le Manitoba et la Saskatchewan comptent un nombre limité de SDR dont la population est de 25001 à 50000 et de 100001 à 200000. Cela signifie que tous les facteurs exogènes qui auraient pu avoir un effet sur les chiffres d'immigration dans ces SDR se répercuteront fortement dans les taux d'absorptions. Pour les municipalités dont la taille de population se trouve dans ces fourchettes, une analyse plus poussée est recommandée pour obtenir plus de données sur des villes de taille semblable et ayant des caractéristiques similaires. L'auteur a mis à l'essai une approche de cibles élargie qui a examiné les dix SDR les plus performantes au Canada, des fourchettes de 25000 à 50000 habitants et de 100000 à 200000 habitants. Les cibles de cette approche élargie étaient beaucoup plus élevées que celles de l'analyse du Manitoba et de la Saskatchewan. Cependant, les cibles plus élevées auraient été gonflées par des SDR à haut rendement à proximité de grandes villes comme Vancouver et Toronto.
2. Cette méthodologie ne tient pas compte de facteurs exogènes qui pourraient avoir un effet sur l'immigration. Elle ne tient compte que des variables endogènes du nombre d'immigrants et de la population. Ces cibles devraient donc être comparées aux cibles de ratio de dépendance démographique du nord de l'Ontario.
3. La variable de statistique d'immigration,  $I_n$ , tient compte des immigrants qui résidaient dans une SDR sélectionnée le jour du recensement du deuxième recensement/de la deuxième ENM, mais qui ne résidaient pas au Canada le jour du recensement du premier recensement/de la première ENM. Cela signifie qu'un immigrant pourrait avoir migré de l'extérieur du Canada à une SDR différente, puis pourrait avoir migré vers la SDR sélectionnée entre les deux jours de recensement. En raison de problèmes de disponibilité des données, le nombre d'immigrants qui ont migré directement de l'extérieur du Canada vers une SDR sélectionnée ne peut pas être établi.
4. La ventilation des fourchettes de taille de population des SDR est de nature subjective. Les taux d'absorptions et les cibles pourraient être significativement différents si les fourchettes étaient modifiées. Malheureusement, il a été impossible de trouver un système de hiérarchie de l'établissement qui se serait appliqué à la présente analyse.
5. Cette approche mène à des cibles plus élevées pour les SDR dont la population se trouve près de la limite supérieure d'une fourchette de taille de population. Dans ces cas, les cibles seront généralement plus élevées que pour les SDR dont la population se trouve près de la limite inférieure de la prochaine fourchette de taille de population. Dans ces circonstances, la ville devra faire preuve de discernement pour déterminer quelle cible est la plus appropriée, compte tenu des caractéristiques uniques de sa communauté.
6. Les données d'un recensement, et les statistiques en général, ne sont pas publiées immédiatement. Lorsqu'il s'agira de répéter le processus en tenant compte des nouvelles données du recensement de 2021, il pourrait s'écouler un délai significatif avant que les cibles ne soient mises à jour. Les cibles auront toujours approximativement «un an de retard». Donc, il est possible qu'il soit approprié d'établir ces cibles pour des périodes de cinq ans commençant l'année suivant celle du recensement.

## Annexe B : Cibles d'immigration pour toutes les SDR du nord de l'Ontario

<i>SDR du nord de l'Ontario</i>	<i>Population totale*</i>	<i>Cible annuelle d'immigration</i>
Brethour (3554032)	75	4
Nipissing, Unorganized, South Part (3548091)	90	5
Thornloe (3554038)	95	5
Manitoulin, Unorganized, West Part (3551094)	115	6
Mattawan (3548019)	135	7
Gauthier (3554066)	140	7
Matachewan (3554056)	165	8
Hilliard (3554034)	185	9
Parry Sound, Unorganized, North East Part (3549095)	190	10
Hilton Beach (3557006)	190	10
Opasatika (3556073)	210	11
Lake of the Woods (3559047)	265	14
Dorion (3558034)	275	14
Latchford (3554006)	305	16
Nairn and Hyman (3552031)	330	17
Chamberlain (3554054)	330	17
Hilton (3557004)	330	17
Pickle Lake (3560049)	330	17
Killarney (3552036)	335	17
Joly (3549051)	345	18
Jocelyn (3557001)	350	18
Kerns (3554024)	365	19
Casey (3554029)	415	21
Burpee and Mills (3551028)	425	22
Gordon/Barrie Island (3551027)	435	22
James (3554042)	435	22
Dawson (3559040)	440	23
Tehkummah (3551001)	445	23
Coleman (3554001)	460	24
Calvin (3548022)	465	24
Evanturel (3554049)	470	24

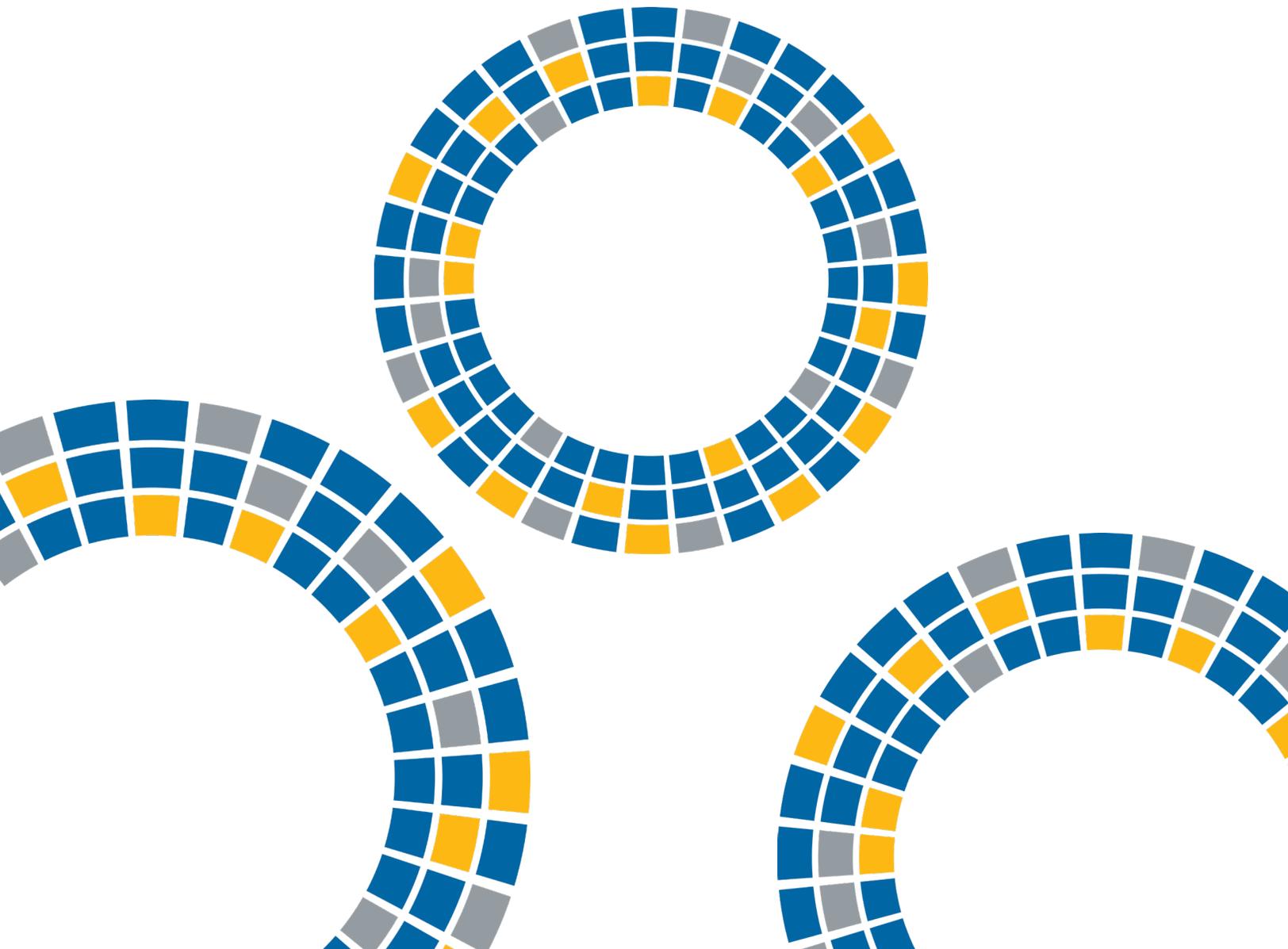
Hudson (3554021)	475	24
The North Shore (3557040)	475	24
The Archipelago (3549005)	490	25
Tarbutt and Tarbutt Additional (3557014)	490	25
Morley (3559031)	495	25
Gillies (3558012)	525	27
Sioux Narrows-Nestor Falls (3560008)	545	28
Harris (3554014)	550	28
Fauquier-Strickland (3556052)	550	28
Dubreuilville (3557079)	565	29
Bruce Mines (3557021)	570	29
Harley (3554026)	595	30
Baldwin (3552028)	615	32
O'Connor (3558016)	630	32
Mattice-Val Côté (3556077)	635	33
Chapple (3559024)	645	33
Billings (3551021)	665	34
White River (3557091)	665	34
Charlton and Dack (3554044)	675	35
Johnson (3557016)	680	35
Plummer Additional (3557019)	680	35
Ryerson (3549024)	695	36
McGarry (3554058)	705	36
Spanish (3557039)	740	38
Gore Bay (3551026)	750	38
Larder Lake (3554062)	760	39
Temagami (3548069)	765	39
Rainy River (3559042)	770	39
Val Rita-Harty (3556070)	780	40
Kearney (3549018)	785	40
Conmee (3558019)	820	42
McMurrich/Monteith (3549012)	855	44
Machar (3549054)	875	45
Red Rock (3558041)	880	45
Sundridge (3549048)	885	45
Whitestone (3549039)	935	48
La Vallee (3559016)	935	48
Machin (3560021)	945	48
Ear Falls (3560032)	950	49

Hornepayne (3557096)	965	49
Alberton (3559011)	970	50
Burk's Falls (3549022)	980	50
Assiginack (3551011)	1000	51
Prince (3557066)	1010	24
Laird (3557011)	1045	25
Papineau-Cameron (3548013)	1075	26
South Algonquin (3548001)	1085	26
McKellar (3549028)	1100	26
Carling (3549036)	1100	26
South River (3549056)	1100	26
Schreiber (3558051)	1120	27
Cobalt (3554008)	1145	27
Armstrong (3554036)	1165	28
Thessalon (3557028)	1175	28
Ignace (3560001)	1190	28
Moonbeam (3556056)	1210	29
St. Joseph (3557008)	1235	29
Chisholm (3548031)	1280	31
St.-Charles (3552004)	1280	31
Smooth Rock Falls (3556048)	1300	31
Rainy River, Unorganized (3559090)	1305	31
Emo (3559019)	1320	32
Magnetawan (3549043)	1360	32
Armour (3549019)	1385	33
Strong (3549046)	1435	34
Englehart (3554052)	1435	34
Moosonee (3556106)	1475	35
Nipigon (3558044)	1590	38
Terrace Bay (3558054)	1590	38
Macdonald, Meredith and Aberdeen Additional (3557051)	1610	39
Huron Shores (3557035)	1645	39
Nipissing (3549071)	1665	40
Nipissing, Unorganized, North Part (3548094)	1775	43
Mattawa (3548021)	1895	46
Manitouwadge (3558066)	1925	46
Chapleau (3552092)	1940	47
Bonfield (3548027)	1975	47
Central Manitoulin (3551006)	2030	49

Neebing (3558001)	2050	49
Parry Sound, Unorganized, Centre Part (3549096)	2070	50
Black River-Matheson (3556014)	2425	58
Perry (3549014)	2430	58
Northeastern Manitoulin and the Islands (3551017)	2595	62
French River / Rivière des Français (3552001)	2610	63
Markstay-Warren (3552013)	2650	64
Atikokan (3559001)	2690	64
McDougall (3549031)	2695	65
Sudbury, Unorganized, North Part (3552093)	2715	65
Shuniah (3558028)	2785	67
Cochrane, Unorganized, North Part (3556092)	2805	67
Wawa (3557076)	2860	69
Sables-Spanish Rivers (3552023)	3190	76
Powassan (3549060)	3230	78
Timiskaming, Unorganized, West Part (3554094)	3240	78
Marathon (3558059)	3260	78
Blind River (3557038)	3405	82
Callander (3549066)	3815	92
Red Lake (3560042)	4040	97
Seguin (3549003)	4240	102
Iroquois Falls (3556031)	4420	106
Greenstone (3558075)	4570	110
East Ferris (3548034)	4600	111
Espanola (3552026)	4905	118
Hearst (3556076)	4975	120
Sioux Lookout (3560034)	5200	76
Cochrane (3556042)	5240	77
Algoma, Unorganized, North Part (3557095)	5670	83
Thunder Bay, Unorganized (3558090)	5815	85
Oliver Paipoonge (3558011)	5865	86
Parry Sound (3549032)	6110	90
Kenora, Unorganized (3560090)	6605	97
Fort Frances (3559012)	7555	111
Dryden (3560027)	7580	111
Kirkland Lake (3554068)	7740	114
Kapuskasing (3556066)	8115	119
Temiskaming Shores (3554020)	9680	142
Elliot Lake (3557041)	10580	103

West Nipissing / Nipissing Ouest (3548055)	14035	136
Kenora (3560010)	14790	143
Timmins (3556027)	41230	279
North Bay (3548044)	50370	424
Sault Ste. Marie (3557061)	71880	605
Thunder Bay (3558004)	105220	1060
Greater Sudbury / Grand Sudbury (3553005)	158665	1598
<b>Totale</b>		<b>10817</b>

\* Chiffre fondé sur un échantillon de 25 % des données sur la situation d'immigrant totale pour la population vivant dans des résidences privées (population immigrante et non immigrante)



## Documents cités

- «Réseaux en immigration francophone». L'immigration francophone. À consulter en ligne à <https://www.immigrationfrancophone.ca/fr/a-propos/reseaux-en-immigration-francophone>
- «Réseaux en immigration francophone : Soutenir les communautés francophones en situation minoritaire à travers le Canada». Voies vers la prospérité Canada. Publié en août 2014. À consulter en ligne à <http://p2pcanada.ca/files/2014/07/Bulletin-electronique-juillet-2014.pdf>
- « ACF. » Assemblée communautaire fransaskoise. À consulter en ligne à [https://www.fransaskois.sk.ca/content/acf/gsDisplayGeneral/index/menu\\_id/1](https://www.fransaskois.sk.ca/content/acf/gsDisplayGeneral/index/menu_id/1)
- «Programme de connecteur national». Programme de connecteur national. À consulter en ligne à <https://connectorprogram.ca/>
- «Les fermes agricoles de l'Î.-P.-E. intéressent les établissements de formation français». La Coopérative d'intégration francophone. À consulter en ligne à <https://tonile.ca/fr/lire-toutes-les-nouvelles/251-les-fermes-agricoles-de-l-i-p-e-interessent-les-etablissements-de-formation-francais>
- Abramowicz, Lisa. «The National Pre-Arrival Connector Program». Orientation canadienne à l'étranger. À consulter en ligne à <http://www.coa-oce.ca/the-national-pre-arrival-connector-program-npacp/>
- Ashton, Bill, Lonnie Patterson, Xanthe Zarry et Wayne Kelly. «Growth Strategies for Rural Communities: A Preliminary Investigation». Rural Development Institute, mai 2015, p. 1-35.
- Becker, Karen, Paul Hyland et Claudine Soosay. « Labour Attraction and Retention in Rural and Remote Queensland Communities ». Australasian Journal of Regional Studies, vol. 19, no 3 (2013) : p. 342-68.
- Brown, Natalya R. «Housing Experiences of Recent Immigrants to Canada's Small Cities: the Case of North Bay, Ontario». International Migration & Integration, vol. 18 (2017) : p. 719-747. DOI 10.1007/s12134-016-0498-5.
- Bruce, David. «Les enjeux de l'immigration envisagés comme stratégie de repopulation rurale dans les provinces Maritimes du Canada». Dans Nos diverses cités, directeur invité : Bill Reimer. No 3 (2007) : p. 98-105. À consulter en ligne à [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2008/cic/Ci2-1-3-2007F.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2008/cic/Ci2-1-3-2007F.pdf)
- Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd Edition. John Wiley & Sons, Inc : San Francisco, 2004.
- Burr, Kathleen (2011). « Local Immigration Partnerships: Building Welcoming and Inclusive Communities through Multi-Level Governance ». Horizons Policy Research Initiative. À consulter en ligne à <http://p2pcanada.ca/files/2011/10/Local-Immigration-Partnerships-Building-Welcoming-and-Inclusive-Communities.pdf>
- Carter, Tom, Margot Morrish et Benjamin Amoyaw. «Attracting Immigrants to Smaller Urban and Rural Communities: Lessons Learned from the Manitoba Provincial Nominee Program». Journal of International Migration and Integration / Revue de l'intégration et de la migration internationale, vol. 9, no 2 (2008) : p. 161-183. DOI10.1007/s12134-008-0051-2.
- Dhars, Alia. « Canada's small cities and rural areas desperate for immigrants ». Mis à jour le 26 octobre 2016. À consulter en ligne à <https://calgaryherald.com/news/national/canadas-small-cities-and-rural-areas-desperate-for-immigrants>
- Équipe Demosim. (2017). «Immigration et diversité : projections de la population du Canada et de ses régions, 2011 à 2036». Rapport préparé par Jean-Dominique Morency, Éric Caron Malenfant et Samuel Maclsaac. Ministère de l'Industrie : Ottawa. À consulter en ligne à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/91-551-x/91-551-x2017001-fra.pdf?st=vphdfANA>
- Elkebbe, Omaira (2014). « Welcoming and Inclusive neighbourhoods for Newcomers: An analysis of focus groups finding ». À consulter en ligne à <https://www.lethbridge.ca/living-here/Our-Community/Documents/Welcoming%20and%20Inclusive%20Neighbourhoods%20for%20Newcomers.pdf>

- Esses, Victoria M., Leah K Hamilton, Caroline Bennett-AbuAyyash et Meyer Burnstein. (2010). «Characteristics of a Welcoming Community». Rapport préparé pour la Direction générale de l'intégration de Citoyenneté et Immigration Canada. À consulter en ligne à <http://p2pcanada.ca/wp-content/uploads/2011/09/Characteristics-of-a-Welcoming-Community-11.pdf>
- Facchini, Giovanni et Elisabetta Lodigiani. «Attracting Skilled Immigrants: An Overview of Recent Policy Developments in Advanced Countries». *National Institute Economic Review*, vol. 229, no 1 (2014) : R3-21. <https://doi.org/10.1177/002795011422900102>.
- Flynn, Emma et Harald Bauder. « The Private Sector, Institutions of Higher Education and Immigrant Settlement in Canada ». *International Migration & Integration*, no 16 (2015) : p. 539-556. DOI 10.1007/s12134-014-0369-x.
- Funk, Ryan. « Hundreds Of Workers Brought to Morden Through Local Initiative ». Publié le 1er décembre 2018. Page consultée le 8 mai 2019. À consulter en ligne à <https://www.pembinavalleyonline.com/local/hundreds-of-workers-brought-to-morden-through-local-initiative>
- George, Glynis et Erwin Dimitri Selimos. «Using Narrative Research to Explore the Welcoming of Newcomer Immigrants: A Methodological Reflection on a Community-Based Research Project». *FQS*, vol. 19, no 2 (2018). ISSN 1438-5627.
- George, Glynis, Erwin D. Selimos et Jane Ku. « Welcoming Initiatives and Immigrant Attachment: The Case of Windsor ». *International Migration & Integration*, no 18 (2017) : p. 29-45. DOI 10.1007/s12134-015-0463-8.
- Gouvernement de l'Ontario, Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales. «Community Immigrant Retention in Rural Ontario». (2011). Page consultée le 16 mars 2018. <http://p2pcanada.ca/wp-content/uploads/2011/09/Community-Immigrant-Retention-in-Rural-Ontario.pdf>
- Halifax Partnership. « 2017-18 Annual Report ». À consulter en ligne à <http://www.halifaxpartnership.com/site/media/Parent/Connector%20Program%20Annual%20Report%202017-18.pdf>
- Jedwab, Jack. «Welcoming the Host: Immigration and Integration of Francophones in Toronto and Ottawa». *Canadian Issues* (2008) : p. 25-29. ProQuest Central.
- Kukushkin, Vadim et Douglas Watt. (2009). «Immigrant-Friendly Businesses: Effective Practices for Attracting, Integrating and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces». *Conference Board du Canada : Canada*. À consulter en ligne à [https://www.conferenceboard.ca/temp/19688be7-9e35-4b88-9c44-545bfbe6f469/10-041\\_CanCompete\\_ImmigrantBusiness\\_WEB1.pdf](https://www.conferenceboard.ca/temp/19688be7-9e35-4b88-9c44-545bfbe6f469/10-041_CanCompete_ImmigrantBusiness_WEB1.pdf)
- Labrecque, Ronald. «French Language Immigration». Présenté à L'état du Nord 2017. À consulter en ligne à <https://www.northernpolicy.ca/upload/documents/presentations/2017/presentation-sotn-labrecque-2017.09.21.pdf>
- Laurent Martel et Carol D'Aoust. (2016). « Rapport sur l'état de la population du Canada. L'immigration permanente et temporaire au Canada de 2012 à 2014 ». Ministère de l'Industrie : Ottawa. À consulter en ligne à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/91-209-x/2016001/article/14615-fra.pdf?st=cRw3yww9>.
- Mireille Vézina et René Houle. (2017). «Les schémas d'établissement et l'intégration sociale de la population issue de l'immigration dans les régions métropolitaines de Montréal, Toronto et de Vancouver». Ministère de l'Industrie : Ottawa. À consulter en ligne à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-657-x/89-657-x2016002-fra.pdf?st=JR9Ijp0e>
- Morden Summerside Conference Handout. Conférence The Way Forward organisée par la Greater Summerside Chamber of Commerce. Le 23 septembre 2015.
- Newbold, Bruce. « Secondary migration of immigrants to Canada: An analysis of LSIC wave 1 data ». *The Canadian Geographer*, vol. 51 (2007) : p. 58-71. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.2007.00165.x>.
- Norris-Tirrell, Dorothy, et Joy A. Clay. (2010). *Strategic Collaboration in Public and Nonprofit Administration: A Practice-Based Approach to Solving Shared Problems*. Boca Raton, FL : CRC Press.
- Rural Development Institute. (2015). « Immigration Settlement Services and Gaps in Citizenship and Immigration: Canada's

Western Region ». Université Brandon : Brandon. À consulter en ligne à <https://www.brandonu.ca/rdi/files/2015/09/Western-Canada-report.May-2015.pdf>

Shibao Guo et Yan Guo. «Immigration, Integration and Welcoming Communities: Neighbourhood-Based Initiative to Facilitate the Integration of Newcomers in Calgary». *Canadian Ethnic Studies Journal*, vol. 48, no 3 (2016) : p. 45-67. DOI 10.1353/ces.2016.0025.

Programme de recensement de Statistique Canada. 2001-2016. Divers profils de communautés.

Programme de recensement de Statistique Canada. (2016). Divers profils de communautés.

Statistique Canada. «Centre de population (CTRPOP)». Publié le 8 février 2017. À consulter en ligne à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/dict/geo049a-fra.cfm>.

———. (2017 b). Morden, City [Subdivision de recensement], Manitoba et Manitoba [province] (tableau). Profil du recensement. Recensement de 2016. No de catalogue 98-316-X2016001 de Statistique Canada. Ottawa. Publié le 29 novembre 2017. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (consultée le 8 mai 2019).

———. (2017 c). Dryden, City [Subdivision de recensement], Ontario et Timmins, City, [Subdivision de recensement], Ontario (tableau). Profil du recensement. Recensement de 2016. No de catalogue 98-316-X2016001 de Statistique Canada. Ottawa. Publié le 29 novembre 2017. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (consultée le 3 mai 2019).

Takenaka, Ayumi. « Secondary Migration: Who Re-Migrates and Why These Migrants Matter ». Migration Policy Institute. Publié le 26 avril 2007. À consulter en ligne à <https://www.migrationpolicy.org/article/secondary-migration-who-re-migrates-and-why-these-migrants-matter>.

Taylor, Andrew J., Lauren Bells et Rolf Gerritsen. « Benefits of Skilled Migration Programs for Regional Australia: Perspectives from the Northern Territory ». *Journal of Economic and Social Policy*, 3e série, vol. 16, no 1 (1er janvier 2014) : p. 1-23.

Tolley, Erin. « Introduction: Who Invited Them to the Party? Federal-Municipal Relations in Immigrant Settlement Policy ». Dans *Immigrant Settlement Policy in Canadian Municipalities*, rédacteurs en chef : Erin Tolley et Robert Young. McGill-Queen's University Press : Montréal et Kingston, 2011.

Tossutti, Livianna S. «Municipal Roles in Immigrant Settlement, Integration and Cultural Diversity». *Canadian Journal of Political Science*, vol. 45, no 3 (2012) : p. 607-633. <https://doi.org/10.1017/S000842391200073X>.

Urtnowski, Karen, Lorraine O'Donnell, Éric Shragge, Anne Robineau et Éric Forgues. «Immigration, Settlement and Integration in Quebec's Anglophone Communities: A Preliminary Report». *Journal of Eastern Townships Studies*, no 38 (2012) : p. 7-103. ProQuest Central.

Walton-Roberts, Margaret W. « Immigration, the University and the Welcoming Second Tier City ». *International Migration & Integration*, vol. 12 (2011) : p. 453-473. DOI 10.1007/s12134-011-0187-3.

Zefi, Christina. (2019). «La série : Attirer vers le Nord. Trouver les points forts et faibles du Nord ontarien lorsqu'il s'agit d'attirer et de conserver de nouveaux arrivants». Institut des politiques du Nord : Thunder Bay. À consulter en ligne à [https://www.northernpolicy.ca/upload/documents/publications/commentaries-new/commentary-zefi\\_newcomers-2-fr.pdf](https://www.northernpolicy.ca/upload/documents/publications/commentaries-new/commentary-zefi_newcomers-2-fr.pdf).

## À propos de l'Institut des politiques du Nord :

*L'Institut des politiques du Nord est le groupe de réflexion indépendant de l'Ontario. Nous effectuons de la recherche, accumulons et diffusons des preuves, trouvons des opportunités en matière de politiques, afin de favoriser la croissance et la durabilité des collectivités du Nord. Nous avons des bureaux à Thunder Bay et Sudbury. Nous cherchons à améliorer les capacités du Nord ontarien de prendre l'initiative en politiques socioéconomiques qui ont des répercussions sur l'ensemble du Nord ontarien, de l'Ontario et du Canada.*

## Recherche connexe

**La série : Attirer vers le Nord**  
**No. 1: Étude sur la nécessité d'une Stratégie pour les nouveaux arrivants du Nord**  
Christina Zefi

**La série : Attirer vers le Nord**  
**No. 2: Trouver les points forts et faibles du Nord ontarien lorsqu'il s'agit d'attirer et de conserver de nouveaux arrivants**  
Christina Zefi

**La série : Attirer vers le Nord**  
**No. 3: Évaluation de la pertinence des programmes d'immigration provinciaux et fédéraux pour le nord de l'Ontario**  
Christina Zefi

Pour vous tenir au fait ou pour participer, veuillez communiquer avec nous :

1 (807) 343-8956    [info@northernpolicy.ca](mailto:info@northernpolicy.ca)    [www.northernpolicy.ca](http://www.northernpolicy.ca)



**NORTHERN**  
POLICY INSTITUTE

INSTITUT DES POLITIQUES  
**DU NORD**

[northernpolicy.ca](http://northernpolicy.ca)