

Cadre national relatif aux normes et aux services d'établissement

**Document de discussion élaboré pour la Deuxième
conférence nationale sur l'établissement
Calgary – 2 au 5 octobre 2003**

Préparé pour :
Groupe de travail national IV de l'ISBC sur les normes,
les compétences professionnelles et l'imputabilité
du secteur de l'établissement

Préparé par :
Moy Wong Tam
Consultante en gestion

Collaboration du Secteur de l'établissement et des gouvernements dans le cadre
de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

*Les opinions et interprétations exprimées dans les documents de discussion du Groupe de travail de
l'ISBC sont celles de ses membres, pris individuellement ou collectivement, et ne reflètent pas
nécessairement l'opinion de CIC. Nous ne pouvons pas garantir la justesse des renseignements fournis.*

Table des matières

Remerciements	5
Sommaire.....	6
Introduction.....	8
Pourquoi élaborer un cadre sur les normes et les services d'établissement?..	8
Raison d'être des normes.....	9
Contexte	9
Qu'entend-on par « normes »?	9
Avantages des normes.....	10
Limites des normes.....	10
Comment le cadre a-t-il été élaboré?	11
Section 1	
Le secteur des services d'établissement.....	12
Valeurs et principes directeurs du secteur des services d'établissement.....	12
En quoi consiste le secteur des services d'établissement?	13
Rôle de la formation linguistique et professionnelle dans le secteur	13
Définition des services d'établissement.....	15
Section 2	
Normes de programme	19
La gestion axée sur les résultats.....	19
Modèle logique de programme	20
Terminologie relative aux principaux résultats.....	21
Mesure des résultats relatifs à l'établissement	22
Importance des indicateurs	22
Initiatives courantes en matière d'évaluation de l'établissement.....	23
Modèle logique de programme	24

Section 3

Normes organisationnelles	28
Vision, mission, but et objectifs.....	28
Gouvernance saine	29
Gestion saine.....	30
Gestion financière	30
Gestion des ressources humaines	31
Gestion des risques.....	31
Gestion de l'information	31
Structure organisationnelle et processus appropriés	32

Section 4

Compétences essentielles des intervenants en établissement.....	33
Compétences essentielles du conseiller en établissement	33
Code de déontologie	36

Section 5

Profil et reconnaissance du secteur des services d'établissement	37
Conclusion.....	39
Ouvrages de référence	40
Bibliographie	42

Annexe A

Documents modèles	43
Modèle de description de travail d'un conseiller en établissement.....	43
Modèle d'évaluation du rendement et de plan de perfectionnement.....	45
Facilitateur d'emploi auprès des clients immigrants – Profil de compétences..	49
Profil de compétences des interprètes/traducteurs.....	51
Un modèle de prestation de services.....	53
Un modèle de normes de service	56

Annexe B

Liste des organismes participants	58
---	----

Annexe C

Sommaire des réponses au questionnaire sur le Cadre national relatif aux normes et aux services d'établissement	60
Définition de l'établissement.....	60
Définition des services d'établissement	60
Indicateurs et repères liés à l'établissement.....	62
Imputabilité de l'organisme et administration saine	62
Imputabilité de l'organisme et gestion saine.....	63
Normes de programme	63
Compétences essentielles des intervenants en établissement.....	64
Renforcer la visibilité et la reconnaissance des intervenants en établissement	65

Remerciements

Le présent document de discussion n'aurait pu être préparé sans l'aide et le soutien précieux des membres du Groupe de travail IV qui ont apporté une assistance concrète au processus, de même que leurs commentaires et suggestions en temps opportun. Le leadership assuré par les coprésidents a aussi grandement facilité le travail. Nous ne saurions passer sous silence la contribution des membres de la direction et du personnel des nombreux organismes d'aide à l'établissement qui ont pris le temps de répondre au questionnaire et de partager leurs connaissances, leur expérience, leurs documents et leurs opinions sur diverses questions touchant à la gestion et à la prestation des services d'établissement. Leurs suggestions donnent à la recherche un contexte important – en reflétant la réalité actuelle.

Membres du Groupe de travail IV

Coprésidents

Sherman Chan (*Conseil canadien pour les réfugiés, Montréal, Québec et MOSAIC, Vancouver, C.-B.*)

Bonny Wong-Fortin/Teresa Pires (*Citoyenneté et Immigration Canada, Ottawa, ON*)

Membres

Mario Allende (*gouvernement de l'Alberta, Edmonton, AB*)

Rob Boldt (*ministère des services à la collectivité, aux Autochtones et aux femmes, Vancouver, C.-B.*)

Francis Chan (*SUCCESS, Vancouver, C.-B.*)

Alice Colak (*services communautaires et immigration, Edmonton, AB*)

Raj Hari (*Citoyenneté et Immigration Canada, Calgary, AB*)

Paulina Maciulis (*OCASI, Toronto, ON*)

Janet Mackey (*Association for New Canadians, St. John's, T.-N.*)

Velinka Nevrencan (*OCISO, Ottawa, ON*)

Angela Odei (*YM-YWCA, Saint John, N.-B.*)

Laura Peachy (*Regina Open Door Society Inc., Regina, SK*)

Miranda Pinto (*Toronto, ON*)

Liz Robinson (*ministère du travail et de l'immigration du Manitoba, Winnipeg, MB*)

Saboo Siasang (*Regina Open Door Society Inc., Regina, SK*)

Colette Snyder (*Direction de l'établissement et des points d'entrée, Région de l'Ontario*)

Lidija Spasovska (*Progressive Intercultural Community Services Society, Surrey, C.-B.*)

Sangeeta Subramanian (*South Asian Women's Centre, Toronto, ON*)

Carlos Vialard (*Welcome Place, Winnipeg, MB*)

Sommaire

Le présent document de discussion est le résultat des efforts du Groupe de travail IV de l'Initiative nationale sur le secteur bénévole (ISB) sur les normes, les compétences professionnelles et l'imputabilité en matière d'établissement. L'objectif de ce groupe de travail est d'examiner et d'élaborer, pour le secteur de l'établissement, des normes en vue d'améliorer la prestation de services aux immigrants et aux réfugiés.

Le présent document expose divers enjeux importants liés à l'établissement et présente un cadre national sur les normes et les services d'établissement. Les normes renvoient à des principes généralement reconnus qui servent de fondement à des fins d'analyse ou de comparaison. Le présent document divise les normes en trois grandes catégories : les normes de programme, les normes organisationnelles et les compétences essentielles d'un conseiller en établissement (normes professionnelles).

- Les normes de programme ont trait aux services d'établissement qui sont offerts aux nouveaux arrivants. Il s'agit des normes de qualité minimales acceptables à atteindre pour pouvoir garantir un niveau minimum acceptable de service aux clients, aux bailleurs de fonds publics ou aux organisations professionnelles.
- Les normes relatives aux organismes (ou organisationnelles) ont trait à la gestion et à la gouvernance des organismes d'établissement, et incluent aussi la structure organisationnelle.
- Les compétences essentielles (ou normes professionnelles) décrivent l'ensemble des connaissances, compétences, aptitudes et qualités personnelles que doivent posséder les conseillers en établissement.

Le document est le fruit d'un processus de consultation comportant une analyse documentaire, un sondage auprès d'organismes d'établissement du Canada et une rétroaction continue du Groupe de travail IV. Soixante-neuf organismes de toutes les provinces et d'un territoire ont répondu au sondage.

La section I clarifie le sens des notions de « secteur des services d'établissement », de « services d'établissement » et d'« établissement ». On y énonce également les valeurs et les principes qui sous-tendent notre mandat.

La section II présente un cadre théorique pour la mesure des résultats, qui inclut une définition des principaux concepts liés à la gestion axée sur les résultats. Des activités d'évaluation menées actuellement sont également exposées, en particulier le modèle de la Colombie-Britannique.

La section III décrit l'importance des normes organisationnelles et énumère les caractéristiques d'une gestion et d'une gouvernance saine. On y insiste également sur l'importance d'une structure organisationnelle et de processus appropriés.

La section IV détaille les compétences essentielles que doivent posséder les intervenants et les conseillers en établissement, et présente un code de déontologie pour les intervenants en établissement.

La section V souligne l'importance de faire reconnaître le secteur de l'établissement et évalue brièvement les répercussions de la création d'un organisme national de coordination.

Un certain nombre de documents pratiques sont fournis en annexe, par exemple un modèle de description de travail, un modèle d'évaluation du rendement et de plan de perfectionnement, ainsi que divers profils de compétences.

Au sein du secteur de l'établissement, une discussion sur les normes contribue à l'heure actuelle à créer un engagement envers des valeurs et des principes communs et un vocabulaire commun et accroît la cohésion générale. Il semble approprié de proposer des normes auxquelles les organismes sont libres d'adhérer ou qu'ils peuvent utiliser comme outil pour améliorer leurs opérations, ainsi que pour créer une langue commune et une plus grande uniformité dans le secteur.

Parmi les actions concrètes qui peuvent être réalisées dans un avenir proche par le secteur des services d'établissement, il y a entre autres :

- établir des indicateurs d'établissement à court, à moyen et à long termes qui peuvent être mesurés et évalués à l'aide des critères de sélection proposés dans le document;
- envisager les répercussions, sur les plans de la formation et des ressources humaines et financières, qu'entraînerait l'adoption de compétences essentielles minimales pour les conseillers en établissement;
- examiner les compétences essentielles d'autres postes clés du secteur de l'établissement, regroupés par catégorie à l'annexe C;
- mener une étude de faisabilité visant à établir des normes de service minimales dans le secteur de l'établissement au Canada, en évaluant notamment les répercussions humaines et financières, la création de capacités pour les organisations, la charge de travail, le temps à consacrer aux services directs et administratifs ainsi que les droits d'accès des clients aux services d'établissement.

Nous espérons susciter un débat constructif sur les normes et les services d'établissement et établir des priorités communes, une collaboration et un plan d'action qui mèneront à une imputabilité accrue, à une plus grande reconnaissance et à une meilleure compréhension du secteur de l'établissement et de ses intervenants.

Introduction

Pourquoi élaborer un cadre sur les normes et les services d'établissement?

Un cadre apporte un énoncé justificatif et une philosophie influençant l'élaboration des politiques et des services. En tant qu'outil, il doit concourir aux priorités, aux buts et aux objectifs du secteur des services d'établissement. Il définit les principes et les processus qui doivent être respectés et est généralisé au profit de la majorité.

Le Cadre relatif aux normes et aux services d'établissement est le résultat des efforts du Groupe de travail IV de l'Initiative sur le secteur bénévole (ISB). Les travaux du projet ISB qui visent à renforcer les capacités du secteur de l'établissement sont le fruit d'une collaboration entre le secteur des services d'établissement et les gouvernements.

L'objectif global du Groupe de travail IV est d'examiner et d'élaborer, pour le secteur de l'établissement, des normes en vue d'améliorer la prestation de services aux immigrants et aux réfugiés. Le présent document comprend six objectifs spécifiques :

1. Définir des critères nationaux pour les services d'établissement qui soient relativement faciles à mesurer à des fins d'interprétation dans le contexte social général.
2. Établir des normes organisationnelles et de programme minimales pour les fournisseurs de services d'établissement.
3. Fournir des descriptions de tâches types, ainsi que préciser les connaissances de base et les compétences essentielles exigées des intervenants en établissement de façon à assurer un niveau de service minimum tout en permettant une variation régionale.
4. Proposer un modèle d'outil d'évaluation du rendement qui permet de cerner les compétences et les connaissances requises.
5. Formuler des directives sur le recrutement et sur la gouvernance des conseils d'administration dans le but d'accroître l'efficacité et l'imputabilité de l'organisation.
6. Examiner des moyens de renforcer la visibilité et la reconnaissance des intervenants en établissement parmi les autres fournisseurs de services sociaux, les professions connexes et le public.

Le présent document place ces objectifs dans un cadre général et cerne les aspects qui font l'objet d'un consensus, de même que ceux pour lesquels il faudra poursuivre la discussion. Les aspects suivants font l'objet d'un consensus ou d'une entente certaine au sein du secteur de l'établissement :

- la définition fonctionnelle de l'établissement;
- la définition des types de service d'établissement et des secteurs de service;
- l'utilité d'une étude longitudinale des clients pour déterminer les résultats à long terme.

Le présent cadre se veut une ressource, un document de référence aux fins de l'analyse des thèmes clés à la seconde Conférence nationale sur l'établissement.

Le Groupe de travail IV réunit des représentants de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), des gouvernements de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et du Manitoba, ainsi que des représentants d'organismes qui offrent des services d'établissement. Il était coprésidé par Sherman Chan (CCR/MOSAIC) et Bonny Wong-Fortin (CIC), jusqu'à ce que cette dernière résigne en janvier 2003 et soit succédée par Teresa Pires (CIC).

Raison d'être des normes

Contexte

Les normes renvoient à des principes généralement reconnus qui servent de fondement à des fins d'analyse ou de comparaison. L'application des normes est fréquemment associée à la reconnaissance professionnelle, aux licences ou à la certification professionnelle, comme pour les travailleurs sociaux et les enseignants.

En ce qui concerne le secteur de l'établissement, le débat sur les normes doit être placé dans un contexte historique. Les normes doivent également être prises en considération en fonction du stade de développement actuel et des ressources disponibles du secteur de l'établissement.

Les normes pour les services d'établissement font l'objet de discussions depuis que le gouvernement fédéral a présenté, en 1995, une Initiative de renouvellement de l'établissement visant à transférer la responsabilité de la prestation des services à d'autres ordres de gouvernement et à des organismes de coordination locaux.

Des organisations-cadres nationales et provinciales, des organismes professionnels et des fournisseurs de services d'établissement tels que le CCR, l'OCASI, l'AMSSA, le BCSIWA et le COSTI ont amorcé les travaux sur un cadre de normes et de compétences professionnelles. Certains gouvernements provinciaux ont également inclus des normes organisationnelles qui obligent les organismes subventionnés à démontrer leur capacité de fournir les services proposés.

Des normes minimales nationales sont nécessaires afin qu'il existe des services de base à l'échelle du pays, peu importe la source de financement. (OCASI, 2001)

Qu'entend-on par « normes »?

Les normes peuvent être envisagées sous différents angles. Le présent document divise les normes en trois grandes catégories : les normes de programme, les normes organisationnelles et les compétences essentielles exigées d'un conseiller en établissement (normes professionnelles).

- Les normes de programme ont trait aux services d'établissement qui sont offerts aux nouveaux arrivants. Il s'agit des normes de qualité minimales acceptables à atteindre pour garantir un niveau minimum acceptable de service aux clients, aux bailleurs de fonds publics ou aux organisations professionnelles.
- Les normes relatives aux organismes (ou organisationnelles) ont trait à la gestion et à la gouvernance des organismes d'établissement et incluent aussi la structure organisationnelle.
- Les compétences essentielles (ou normes professionnelles) définissent l'ensemble des connaissances, compétences, aptitudes et qualités personnelles que doivent posséder les conseillers en établissement.

Avantages des normes

Le secteur des services d'établissement est suffisamment développé pour qu'on puisse « institutionnaliser » les normes relatives aux programmes et aux organismes et en accroître ainsi l'imputabilité, l'efficacité organisationnelle et l'efficience.

L'avantage souhaité en bout de ligne est la prestation de services améliorés aux clients. Une fois instituées, les normes assureront une plus grande crédibilité du secteur de l'établissement, par le truchement d'un contrôle de la qualité; amélioreront la prestation de services aux nouveaux arrivants; et en même temps, assureront une plus grande imputabilité des organismes envers les bailleurs de fonds et les collectivités. Les normes contribueront également à renforcer la confiance du grand public et des donateurs du secteur bénévole.

Les normes de programme et organisationnelles serviront de plan directeur pour les jeunes organismes, sur des aspects tels que la planification stratégique, la gestion, la prestation de programmes et de fonctionnement général. Les normes peuvent aussi servir d'outil avec lequel d'autres organisations pourront évaluer leurs opérations et leurs programmes. Des représentants du secteur de l'établissement disent craindre une éventuelle perte d'autonomie et un phénomène de microgestion par les bailleurs de fonds. Cependant, étant donné que les normes rassureraient les bailleurs de fonds en ce qui concerne l'efficacité des services et des programmes, ainsi que l'imputabilité de l'organisme, il n'y aura aucun besoin d'une microgestion.

Enfin, l'application de normes nationales à l'égard des compétences essentielles des intervenants en établissement aidera à définir les compétences requises et facilitera leur transférabilité partout au Canada. De plus, des normes claires aideront les intervenants en établissement à obtenir une reconnaissance en tant que professionnels spécialisés dans le secteur des services sociaux. Les normes favoriseront enfin une plus grande cohésion dans le secteur, les références et les partenariats entre intervenants, ainsi qu'une plus grande mobilité professionnelle pour les intervenants.

Limites des normes

Même si la plupart des organismes sont assujettis à des processus officiels dans le but de garantir les niveaux d'imputabilité, de gestion et d'application de normes nécessaires, certains organismes ont de la difficulté à satisfaire tous les critères.

Tant les fournisseurs de services d'établissement que les bailleurs de fonds doivent comprendre précisément comment et quand les normes doivent être appliquées. Les normes ne doivent pas être établies au détriment de la créativité et de la souplesse d'un organisme, ou de sa capacité à répondre aux besoins de la collectivité. Par ailleurs, l'exhaustivité des normes et le degré de conformité aux normes devraient tenir compte des ressources financières et de la longévité de l'organisme d'établissement. Les organismes des milieux ruraux où les ressources communautaires peuvent être limitées doivent faire l'objet de considération.

La situation actuelle du secteur de l'établissement fait qu'il est plus approprié de proposer des normes auxquelles les organismes sont libres d'adhérer ou qu'ils peuvent utiliser comme outil pour améliorer leurs opérations, ainsi que pour créer une langue commune et une plus grande uniformité dans le secteur.

Comment le cadre a-t-il été élaboré?

Le Groupe de travail IV a élaboré les paramètres du présent document de discussion en août 2002, et les travaux ont débuté le mois d'octobre suivant. Le présent document a été élaboré à l'aide des méthodes suivantes :

Documentation existante Examen de la documentation pertinente.

Groupe de travail Discussions entre les membres du Groupe de travail IV dans le cadre d'une réunion en personne, d'entrevues téléphoniques et de téléconférences, ainsi que de rétroactions sur une version préliminaire.

Sondage Un questionnaire envoyé à divers organismes de services d'établissement, dont la plupart sont subventionnés en vertu du PEAI, du Programme d'accueil et/ou par des gouvernements provinciaux pour offrir des services d'établissement directs (une liste des organismes d'établissement qui ont répondu au sondage est jointe en annexe B).

Documentation des organismes Examen des documents types reçus des fournisseurs de services d'établissement.

Section 1

Le secteur des services d'établissement

Avant de débattre des normes, il conviendrait de clarifier notre interprétation des notions de « secteur des services d'établissement », de « services d'établissement » et d'« établissement ». Il nous faut aussi exposer les valeurs et les principes qui sous-tendent notre mandat.

Valeurs et principes directeurs du secteur des services d'établissement

Il est reconnu dans le secteur de l'établissement que les valeurs et les principes directeurs sont primordiaux dans la formulation des normes nationales de service. Ces valeurs et principes ont été énoncés notamment par le Conseil canadien pour les réfugiés (2000) ainsi que par l'OCASI/COSTI (1999) et peuvent être résumés comme suit :

- **Axé sur la clientèle** : Dans le cadre de la conception et de la prestation des services, les antécédents uniques des clients – y compris l'ethnicité, le sexe, la langue, l'expérience en migration et leurs besoins particuliers – sont pris en considération, dans les limites du mandat et des ressources de l'organisme.
- **Favorisant l'autonomie** : Les services renforcent l'autonomie des clients dans le nouvel environnement en facilitant l'apprentissage et en appuyant les décisions des clients au moyen d'informations, de même qu'en reconnaissant et en mobilisant leurs ressources internes, leurs expériences et leurs compétences.
- **Global** : Les services sont offerts de manière à reconnaître simultanément les multiples facettes des besoins des clients – physiques, sociaux, psychologiques, spirituels, politiques et autres – et leurs aspirations, afin d'éviter un compartimentage de ces besoins. Les services visent également le développement communautaire et la promotion de changements sociaux positifs de manière à créer un environnement plus accueillant pour les clients.
- **Accessible** : Les services appropriés d'un point de vue culturel sont offerts dans un environnement sûr à toute personne qui remplit les critères d'admissibilité du fournisseur de services et fournis dans la langue du client lorsque c'est nécessaire et possible; les points de service sont bien répartis géographiquement et sont accessibles en fauteuil roulant dans la mesure du possible.
- **Équitable et respectueux** : Les services sont offerts d'une manière qui respecte les droits et la dignité des clients et sont exempts de toute forme de discrimination fondée sur les antécédents des clients.
- **Responsable** : Des renseignements sont recueillis en permanence pour s'assurer que les services sont appropriés et opportuns; les programmes et les services sont surveillés et évalués régulièrement afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience; l'imputabilité est également assurée par des pratiques et un organisme de gouvernance compétents et transparents, une infrastructure appropriée, une gestion responsable et une ouverture à l'examen des membres et des bailleurs de fonds.

En quoi consiste le secteur des services d'établissement?

Le secteur des services d'établissement fait partie du secteur des services sociaux. Les principaux fournisseurs de services d'établissement au Canada sont des organisations communautaires sans but lucratif qui ont pour mandat d'offrir des services variés et spécialisés aux immigrants et aux réfugiés. Des organismes indépendants de services aux immigrants, des organismes dont le mandat vise une clientèle plus vaste que celle des immigrants et certaines institutions publiques, par exemple les conseils scolaires et les autorités en matière de santé, peuvent aider les organismes de services d'établissement à offrir des services aux immigrants. Les organismes communautaires se distinguent également par les efforts déployés à l'égard des nouveaux enjeux liés aux immigrants et du développement communautaire, jouant ainsi un rôle actif et continu dans le développement de la société.

Pour la plupart, les organismes d'aide aux immigrants étaient au départ des groupes bénévoles communautaires formés en réponse aux besoins perçus des immigrants et des réfugiés. Un conseil d'administration bénévole dirige habituellement un organisme de service d'établissement, les activités et les services étant assurés par un personnel rémunéré qui peut souvent compter sur le soutien de bénévoles. Les fournisseurs de services d'établissement sont des organisations sans but lucratif et, en majorité, des organismes de charité enregistrés. Ils sont uniques en ce sens qu'ils offrent des services adaptés aux différences culturelles et linguistiques et non intimidants pour les immigrants et les réfugiés. Ils savent s'adapter aux besoins des clients et travaillent avec le secteur à améliorer l'environnement général pour la clientèle.

Les organismes d'aide à l'établissement ont beaucoup spécialisé leurs programmes et activités ces dernières décennies, étant donné que ces organismes ont acquis une expérience et de l'expertise. Ils ont composé avec des environnements sociaux et fiscaux en évolution et se sont adaptés aux besoins changeants des nouveaux arrivants. Les organismes de services d'établissement offrent maintenant une vaste gamme de services pour aider les immigrants et les réfugiés de différents milieux et pays d'origine.

De plus, ils ont créé des organisations provinciales, régionales et nationales afin d'influencer plus efficacement les politiques, de favoriser le perfectionnement professionnel et d'offrir des services.

Rôle de la formation linguistique et professionnelle dans le secteur

Il est généralement reconnu que la formation linguistique et la formation professionnelle font toutes deux partie intégrante de la gamme des services d'établissement. Lorsque le matériel pédagogique des moniteurs de langue inclut un volet d'orientation, ces moniteurs deviennent des fournisseurs de renseignements en matière d'établissement. La « formation propre à une profession » désigne une formation dont le contenu est spécifique à une profession donnée, par exemple les soins infirmiers ou le génie, et qui fournit le vocabulaire spécialisé et une orientation vers la profession au Canada. Ce genre de formation contribue également à l'établissement des immigrants et des réfugiés, surtout que certains programmes offrent un placement en entreprise qui mène souvent à un emploi.

Il faut cependant poursuivre la discussion avec les moniteurs de langue puisqu'il existe des définitions générales et limitées pour la formation linguistique en rapport avec les services d'établissement. Ces moniteurs exercent une fonction spécialisée dans un cadre régi par une association professionnelle nationale et des normes distinctes. Cependant, certains sont rattachés à des établissements d'enseignement, et d'autres travaillent au sein d'organismes d'établissement.

Il peut être approprié pour les moniteurs de langue de s'affilier aux secteurs de l'éducation et de l'établissement puisque leur efficacité dépend de leurs titres de compétence en enseignement et de leur sensibilité aux besoins des étudiants immigrants.

*L'établissement est un processus que traverse un nouveau venu, immigrant ou réfugié, à son arrivée dans un nouveau pays. Ce processus est composé d'étapes à court terme (**orientation initiale**), à moyen terme (**adaptation**) et à long terme (**intégration**). L'établissement a pour objectif ultime de permettre à un immigrant de participer pleinement et de contribuer aux aspects économique, social, culturel et politique de la vie canadienne et d'en tirer un bénéfice équitable.*

Le processus d'établissement est divisé trois phases générales : l'ajustement, l'adaptation et l'intégration (Lam 1997, Gilroy 2000). Un autre facteur important dans le cadre de l'évaluation du succès d'un processus d'établissement est l'état psychologique subjectif des immigrants en ce qui concerne leur qualité de vie au cours de ces trois phases. Ces étapes ont donc été généralisées et incluent ce qui suit :

- **Orientation initiale et ajustement** : À ce stade, les immigrants s'acclimatent et se familiarisent avec leur nouvel environnement, y compris le climat, les normes culturelles, la langue, les systèmes et les droits et responsabilités, de façon à pouvoir subvenir à leurs besoins immédiats et fondamentaux. Cette étape est habituellement franchie avec l'aide de fournisseurs de services. À ce stade, les immigrants ont l'impression que leur vie est bouleversée et ils concentrent leur énergie sur *l'acquisition de connaissances et l'interprétation* de la société et des systèmes canadiens.
- **Adaptation** : À ce stade, les immigrants approfondissent leur connaissance de leur nouvel environnement, réévaluent leurs objectifs personnels, créent des réseaux sociaux et deviennent plus autonomes. Les fournisseurs de services assurent habituellement un soutien minime. À ce stade, les immigrants ont maintenant l'impression de mener une vie relativement stable, mais sont toujours en transition vers l'objectif ultime. Ils consacrent presque toute leur énergie à améliorer leur *niveau de fonctionnement* général dans le contexte canadien.
- **Intégration** : À ce stade, les immigrants peuvent compter sur un moyen de subsistance stable et un lien d'appartenance au Canada, ils fonctionnent avec autonomie et assurance, et participent activement et de plein droit à la société canadienne. C'est à ce stade que les immigrants sont raisonnablement satisfaits de *leur vie et de leur statut* après s'être adaptés à la réalité canadienne.

L'établissement est un long processus à facettes multiples dont l'objectif ultime est une pleine intégration. Bien que les fournisseurs de services d'établissement s'efforcent d'aider les nouveaux venus à atteindre cet objectif, ils comprennent qu'il s'agit d'un objectif que les nouveaux arrivants peuvent accomplir à un degré variable de succès seulement, compte tenu des circonstances particulières de chacun et de l'environnement externe.

La forme et le rythme d'intégration des nouveaux venus varient tout autant que le degré de participation, de profit et de contribution du Canadien aux différentes dimensions de la vie canadienne. Bien que la réceptivité du nouvel arrivant joue un rôle dans l'intégration à long terme au même titre que le service d'établissement initial, les facteurs sociaux et institutionnels contribuent aussi à déterminer la portée et la rapidité de l'intégration. Ni les nouveaux arrivants, ni les organismes de service ne peuvent contrôler ces facteurs. La compréhension et la reconnaissance de cette limite fondamentale ont des conséquences directes sur les aspects dont les fournisseurs de services peuvent être responsables de façon réaliste et sur les résultats qu'ils ont le mandat de produire.

Même si 90 pour cent des 69 répondants au questionnaire étaient d'accord avec la définition proposée de l'établissement, les organismes en revenaient toujours à l'opinion qu'il n'est ni réaliste, ni pratique de réduire un processus humain complet à un échéancier discret et universel. Les fournisseurs de services considèrent que les hauts et les bas de la vie – les progrès et les régressions que les gens connaissent – font de l'établissement un processus dynamique et complexe qui n'est pas forcément linéaire. L'établissement n'est pas non plus un processus à sens unique où l'immigrant se démène dans le vide; il s'agit d'un processus bidirectionnel où la compréhension sociale, l'acceptation et les réponses ont une profonde incidence sur la réussite et le taux d'établissement. De plus, tous les immigrants ne progressent pas au même rythme, ni ne franchissent automatiquement une étape après l'autre.

Définition des services d'établissement

Les services d'établissement sont des activités ou des interventions spécialisées conçues pour atteindre les objectifs en matière d'établissement des immigrants et des réfugiés au moyen d'une démarche d'orientation, d'adaptation et d'intégration.

Une distinction doit être établie entre les types, ou les modalités, de service et les secteurs de service. Les principaux **types de service** sont : évaluation initiale, information générale, information spécialisée, aiguillage, accès aux services et promotion des droits, counselling de soutien et intervention d'urgence, gestion de cas et développement communautaire. Le tableau ci-dessous décrit brièvement les **types et secteurs de service**. (Mercer, 2002)

Type de service et description	Secteur de service et exemples d'activité
<p>1) Évaluation initiale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectuer une évaluation initiale en vue de déterminer les besoins du client et les services appropriés. ▪ Faciliter le processus de planification avec le client en vue d'élaborer un plan initial et des stratégies de mise en œuvre pour l'établissement. 	<p>Services areas for service types 1 through 5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Logement : trouver une résidence appropriée, comprendre les droits et responsabilités en tant que propriétaire ou locataire. 2. Transactions bancaires, services financiers et système fiscal.
<p>2) Information générale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir aux clients des renseignements généraux et/ou de base sur les normes, les services et les systèmes existant dans différents secteurs, y compris le rôle et les services de l'organisme. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Engagement civique et citoyenneté : comprendre les structures et le processus d'élection du gouvernement, les droits et responsabilités inhérents à la citoyenneté, le processus d'obtention de la citoyenneté. 4. Participation communautaire : repérer et utiliser des services récréatifs, socio-culturels et religieux.

Type de service et description	Secteur de service et exemples d'activité
<p>3) Information spécialisée</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir aux clients des renseignements détaillés et/ou les aider à naviguer à travers des processus spécifiques dans divers secteurs de service. <p>4) Aiguillage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'information. ▪ Aiguillage des clients vers les services et/ou les ressources appropriés au sein de l'organisme ou de la collectivité en fonction des besoins cernés. 	<p>5. Éducation et formation : inscrire les enfants et/ou les adultes dans un établissement d'enseignement public ou privé, ou à divers cours de langue pour adultes et programmes d'enseignement postsecondaire et de formation spécialisée.</p> <p>6. Emploi : obtenir un NAS, recherche d'emploi, prospection de carrière, rédaction d'un curriculum vitae, évaluation et reconnaissance des titres de compétence, normes d'emploi, travail indépendant, établissement d'une entreprise, permis de travail pour demandeur d'asile, adaptation au milieu de travail.</p> <p>7. Adaptation socio-culturelle et familiale : normes sociales, écarts culturels, processus d'établissement, éducation des enfants, enjeux intergénérationnels et liés au sexe, services de garde et introduction aux services de soutien à la famille.</p> <p>8. Santé et bien-être : services médicaux et assurance, santé mentale, soutien aux personnes traumatisées, préparation à l'hiver, etc.</p>

Type de service et description	Secteur de service et exemples d'activité
<p>5) Accès aux services et promotion des droits</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aider les clients à accéder aux services et aux ressources communautaires : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Orientation multiculturelle et médiation ◦ Interprétation ◦ Traduction ◦ Prise de rendez-vous ◦ Clarification de renseignements ◦ Remplissage de formulaires ◦ Rédaction de lettres ▪ Renseigner les fournisseurs de services communautaires au sujet des besoins des groupes clients; travailler avec eux et d'autres afin de combler les lacunes et d'éliminer les obstacles à l'accessibilité et à l'admissibilité des clients individuels. 	<p>9. Gestion domestique et sécurité : nutrition, budget, identification de ressources à faible coût, attitudes de consommation et autres aptitudes de vie.</p> <p>10. Immigration et réunion des familles : maintien ou changement du statut existant; détermination du statut de réfugié; parrainage; réunion des familles; demande de visas d'étudiant, de visiteur et de travailleur.</p> <p>11. Droits et responsabilités juridiques : comprendre les lois relatives au mariage, au bien-être de l'enfance, aux biens immobiliers, à la location, à la criminalité, à la discrimination, aux droits de la personne, à la police et au système judiciaire; introduction aux services juridiques.</p> <p>12. Prestations sociales : connaître les divers programmes de prestations et s'en prévaloir, tels que le crédit d'impôt pour enfants, le RPC, la SV, l'assurance-emploi et d'autres avantages relatifs au travail.</p> <p>13. Transport et déplacement : utilisation des systèmes de transport public, obtenir un permis de conduire et une assurance automobile, obtenir des titres de voyage tels un passeport.</p>

Type de service et description	Secteur de service et exemples d'activité
6) Counselling de soutien et intervention en situation de crise <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir des services paraprofessionnels en matière de counselling pour gérer divers stress résultant de la migration. 	a) Choc culturel et différences transculturelles b) Conflits familiaux et violence c) Rôle parental et bien-être de l'enfance d) Problèmes de racisme
7) Gestion de cas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participer à la gestion de cas et collaborer avec d'autres fournisseurs de services. 	e) Problèmes liés au milieu de travail f) Santé mentale
8) Développement communautaire <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promouvoir ou renforcer la capacité de la collectivité de répondre aux besoins des clients. ▪ Assurer un soutien par la création de ressources et la prestation de l'expertise nécessaire pour appuyer la prestation des services. 	a) Développement du leadership communautaire, développement de nouveaux réseaux communautaires et groupes d'entraide. b) Réseautage et collaboration entre organismes, perfectionnement professionnel, consultation avec la collectivité et les gouvernements afin de poursuivre le développement du secteur de l'établissement. c) Collectivité d'accueil : éducation du public et sensibilisation aux différences culturelles.

Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants au questionnaire approuvent les descriptions susmentionnées des types et secteurs de service et 93 pour cent sont d'accord avec les descriptions des secteurs de service. Cela indique que ce sont des situations typiques dans la grande majorité des organismes.

Les organismes d'établissement ne sont pas tous tenus d'offrir tous les types de services énumérés. En raison des besoins des clients en des endroits différents, ou de la disponibilité des ressources dans un organisme ou dans la collectivité, certains organismes peuvent offrir seulement quelques services ou se spécialiser dans certains secteurs.

Les descriptions des types de services n'incluent pas les services tels des programmes de langue et d'emploi, le Programme d'accueil, des programmes de bénévolat ou de counselling familial.

Bien que le présent document de discussion porte sur des programmes et des organismes individuels, il importe de garder une vue d'ensemble. Le Groupe de travail IV recommande également la coordination d'une stratégie globale d'élaboration des services au niveau des politiques et du financement. Bien que certains programmes puissent être fournis uniquement par les gouvernements, une coordination est nécessaire afin d'empêcher un compartimentage des services. Au niveau de la prestation des services, les organismes peuvent opter pour un modèle intégré au sein duquel les employés de divers programmes et services travaillent de concert à maintenir les normes et à renforcer la cohésion dans le secteur.

Section 2

Normes de programme

Les normes de programme sont les normes de qualité minimales acceptables que les services d'établissement doivent atteindre pour pouvoir garantir un niveau minimum acceptable de service aux clients, aux bailleurs de fonds publics ou aux organisations professionnelles. Ces services devraient contribuer aux objectifs d'établissement des clients.

Bien qu'on craigne que l'application de normes se fasse au détriment de la créativité et de la souplesse, plusieurs aspects des programmes d'établissement au Canada pourraient être consolidés dans une pratique minimale commune :

Concernant les clients

Admissibilité au programme, procédure d'admission, droits et responsabilités des clients, confidentialité, procédure relative aux griefs, etc.

Concernant la prestation des services

Activités principales du service d'établissement, contraintes de temps, questions de pertinence culturelle et linguistique, gestion des cas, volume de cas, suivis, etc.

Concernant la documentation du service

Quelles statistiques sont recueillies du client et avec quel système commun; système d'information de gestion; entreposage de données, etc.

Concernant les résultats du programme

Quelle portée de résultat (à court, à moyen ou à long terme), quels indicateurs, qui est responsable de la collecte, à qui rendre compte, etc.

La présente section traite principalement des questions relatives aux normes de programme ayant trait à la mesure des résultats et à la méthodologie utilisée.

La gestion axée sur les résultats

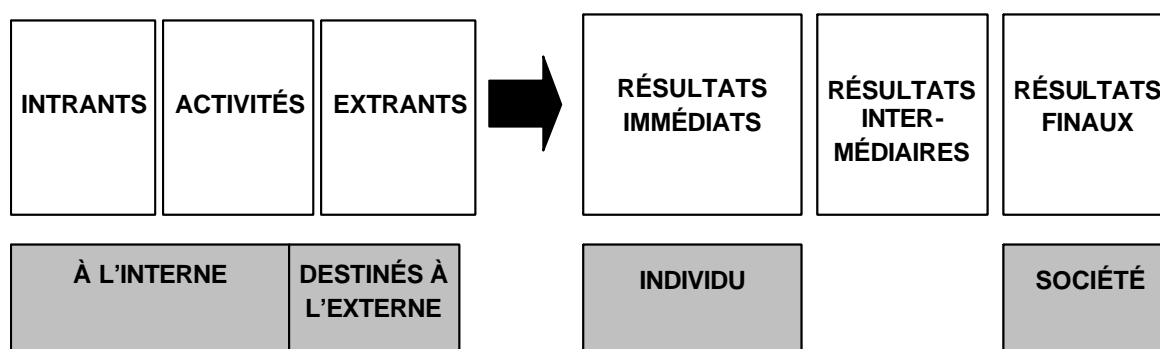
La gestion axée sur les résultats est une approche participative de la gestion axée sur une équipe qui se concentre sur les efforts qu'une organisation ou un programme investit dans l'obtention de résultats. Cette méthode consiste à définir des résultats escomptés réalistes, à apprécier les risques, à évaluer l'avancement vers les résultats souhaités (mesure du rendement), à intégrer les leçons apprises aux décisions de gestion et à rendre compte des résultats en des termes simples et compréhensibles. (CIC, 2003)

Modèle logique de programme

Les gouvernements et les organismes communautaires d'aide à l'établissement emploient toutes sortes d'outils de planification, de mise en œuvre et de suivi axés sur les résultats, qui vont du modèle organique axé sur l'expérience jusqu'à une structure plus formelle. Le modèle logique de programme est un outil formel utilisé par un grand nombre d'organismes d'établissement.

Un modèle logique de programme est une méthode systématique et visuelle qui permet de décrire un programme et ses résultats prévus. Par cette méthode, l'utilisateur décrit et analyse la théorie parallèlement à l'élaboration du programme. (*Basic Guide to Outcome Based Evaluation in Non-Profit Organization*)

Le modèle logique, souvent appelé chaîne de résultats, illustre le lien causal ou logique entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats. Bien qu'il existe différentes configurations possibles, on peut illustrer le modèle de la façon suivante :



Terminologie relative aux principaux résultats

La terminologie de la gestion axée sur les résultats prête souvent à confusion parce que des termes similaires peuvent prendre des sens légèrement différents. Les définitions du tableau ci-dessous sont conformes à celles utilisées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Chaîne de résultats	Définition	Exemples
Intrant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produits ou services directs découlant des activités. <ul style="list-style-type: none"> ▪ humaines ▪ financières ▪ matérielles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contributions financières aux fournisseurs de service.
Activité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ opération ou processus interne à une organisation. ▪ mène à des extrants. ▪ actions. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ évaluation des besoins linguistiques des clients. ▪ formation et soutien linguistiques des clients.
Extrant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produits ou services directs découlant des activités. ▪ résulte d'une relation de cause à effet. ▪ habituellement des choses que l'on peut compter. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ placement des nouveaux arrivants dans des cours de langue. ▪ programme de formation linguistique (en salle de classe, éducation à distance, enseignement assisté par la technologie, formation sur le lieu de travail et programme d'action directe).
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ changement descriptible et mesurable. ▪ externe à une organisation. ▪ jugés importants. ▪ peuvent être immédiats (directs), intermédiaires (indirects) ou finaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ immédiats – meilleure compréhension de l'anglais ou du français à l'oral et à l'écrit par les nouveaux arrivants. ▪ intermédiaires – capacité accrue des clients CLIC à communiquer. ▪ finaux – les clients CLIC contribuent leurs compétences et aptitudes à la société.
Portée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ individus ou organisations ciblés et touchés par une politique ou un programme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ immigrants ▪ réfugiés

Mesure des résultats relatifs à l'établissement

Idéalement, un organisme devrait avoir des mécanismes lui permettant de mesurer son rendement et d'évaluer les résultats de ses services. Après avoir sélectionné les indicateurs appropriés pour son processus de mesure, l'organisme veillerait à adopter une stratégie pour suivre ses progrès et effectuerait une évaluation régulière et systématique des résultats et de la rentabilité de ses programmes, ainsi que pour apporter des améliorations et des ajustements au programme. Ces évaluations devraient porter sur les programmes individuels et servir également à des fins de comparaison avec les autres programmes offerts par l'organisme.

Dans le Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions (CIPC) élaboré par Citoyenneté et Immigration Canada, l'évaluation de même que la mesure et l'évaluation du rendement sont deux outils de responsabilisation essentiels. Le CIPC définit l'évaluation comme un processus *périodique* et systématique de collecte et d'analyse de renseignements sur le rendement d'une politique, d'un programme ou d'une initiative, en vue d'en juger la pertinence, l'avancement ou la réussite et la rentabilité, et d'éclairer les décisions futures relatives à la conception et à la mise en œuvre d'autres programmes. Le CIPC définit la mesure du rendement comme un processus *continu* de collecte et de compte rendu de renseignements sur la mise en œuvre d'un programme, en vue de guider le processus décisionnel global.

Les résultats du sondage indiquent que la plupart des fournisseurs de services d'établissement n'ont pas le temps et les ressources nécessaires pour procéder à des évaluations des programmes. La plupart des organismes utilisent néanmoins diverses méthodes pour mesurer leur rendement et recueillir des données qualitatives sur l'incidence de leurs programmes.

Le projet de partenariat OCASI/COSTI (juin 1999) signale que les Services à la famille – Ontario ont été le premier organisme de services sociaux à adopter des normes; ce regroupement d'organismes offre des services de counselling par l'entremise de travailleurs sociaux professionnels. L'association utilise un système d'agrément volontaire qui approuve les organismes en fonction de leur conformité aux normes établies à l'égard de la prestation des programmes, de la gouvernance et d'autres aspects.

Le projet de partenariat OCASI/COSTI (juin 1999) a aussi produit une liste exhaustive de normes pour la prestation de services accompagnées des résultats souhaités pour les clients et l'organisation de façon générale. Par la suite, à l'aide du cadre, l'Organisation des services aux immigrants d'Ottawa-Carleton a élaboré des normes à l'égard des services d'établissement dans toutes les catégories. Elles précisent qui fait quoi, pour qui, quand et pourquoi. *L'annexe A* contient un exemple de normes de service dans la catégorie économique.

Importance des indicateurs

Avant de pouvoir mesurer de façon valable les résultats de leurs programmes et services, les organismes d'aide à l'établissement doivent définir les indicateurs qui serviront à évaluer la mesure dans laquelle un immigrant s'est établi. Il n'est toutefois pas possible de créer un système parfait qui mesurera les résultats d'un programme d'établissement avec une précision infaillible.

Le Rapport sur la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de la documentation (2000) du vérificateur général du Canada souligne : « Parce qu'elle crée des problèmes et contribue à frustrer les intervenants, la complexité excessive est l'un des principaux facteurs de risque qui menace la réussite des efforts de mise en œuvre de la gestion axée sur les

résultats. Plus un système est facile à utiliser et à mettre en application, plus les intervenants seront portés à l'adopter et à l'apprécier. » Il est important que le secteur de l'établissement mesure quelques indicateurs et mise sur un système de collecte et d'administration des données qui soit simple.

Lors de la sélection d'indicateurs de rendement, il convient de choisir parmi les catégories suivantes : (Shacter, 2002)

- liens de causalité manifestes avec les résultats finaux;
- niveau élevé de contrôle du programme à l'égard des indicateurs mesurés;
- illustration des changements significatifs au fil du temps;
- faible coût de collecte des données;
- temps minimum requis pour recueillir les données ou facilité d'administration.

Au stade de développement actuel du secteur de l'établissement, les fournisseurs de service peuvent être responsables de mesurer principalement les résultats immédiats et intermédiaires de leurs services d'établissement. Il leur serait difficile de mesurer des résultats qui échappent à leur contrôle ou dont le lien de cause à effet est incertain. Il ressort du sondage que les fournisseurs de services n'ont pas les ressources humaines et financières nécessaires ni d'expertise à l'interne pour effectuer une étude longitudinale qui permettrait de mesurer l'incidence à moyen ou à long terme de leurs services sur les immigrants.

Des ressources devraient être affectées à cette fin particulière pour recueillir des renseignements de divers services tels que CLIC, Programme d'accueil et PEAI, et les résultats devraient être étudiés sur une période de temps considérable, en tenant compte de variables telles que les tendances socio-économiques, le profil des immigrants et des réfugiés, ainsi que tout changement pertinent à l'égard des services et des ressources.

Initiatives courantes en matière d'évaluation de l'établissement

La Colombie-Britannique a élaboré le *Program Logic Model and Outcome Evaluation Framework for Settlement Information and Support Services* (BC MCAWS, juin 2003) qui se trouve à la page suivante. Un comité consultatif provincial sur la mesure du rendement et la reddition de comptes travaille en outre à élaborer un questionnaire provincial uniformisé que les organismes d'aide aux immigrants utiliseront, en tout ou en partie, pour évaluer les résultats de leurs services en Colombie-Britannique.

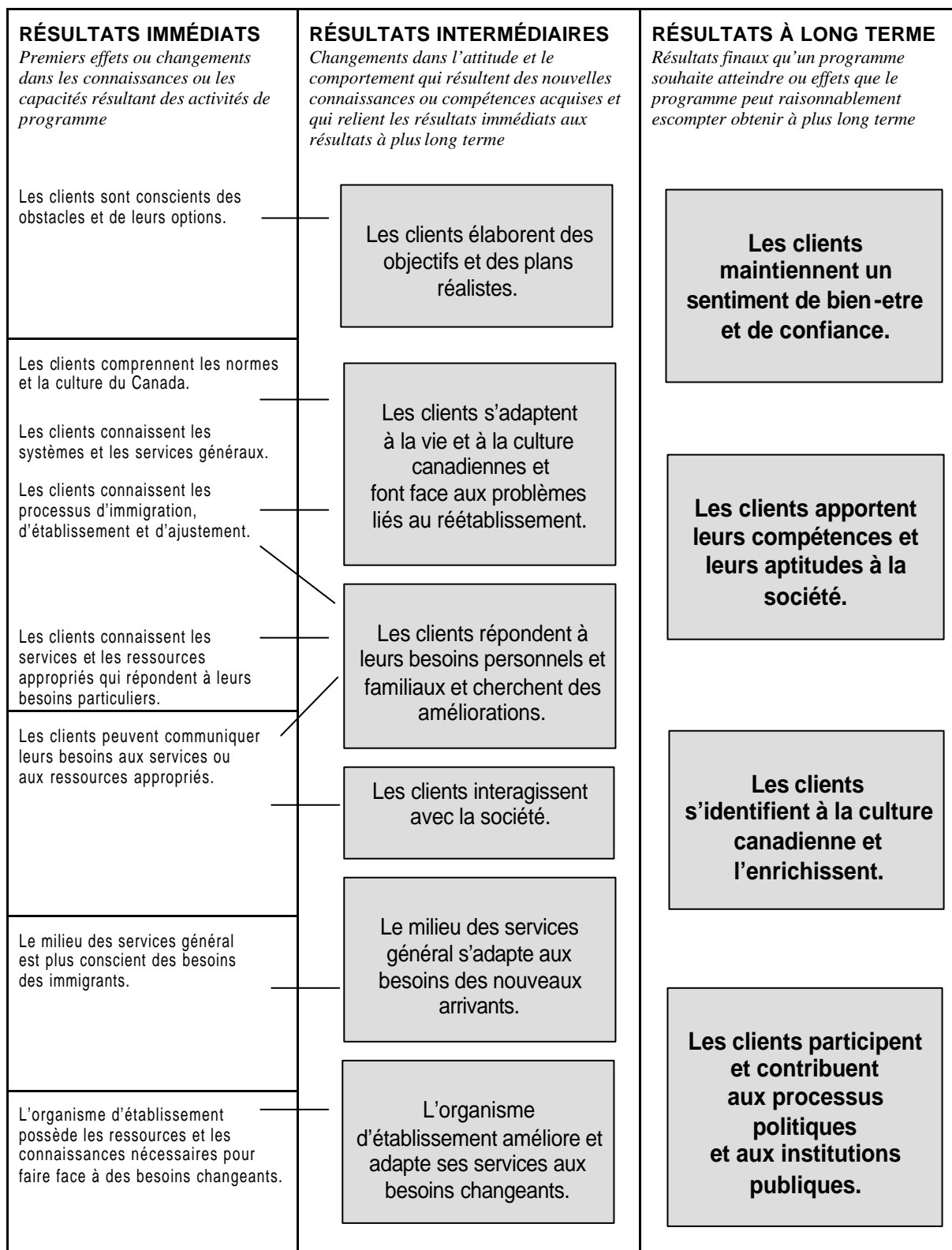
Depuis novembre 2002, le groupe des programmes communautaires d'Alberta Learning a entrepris un projet de mesure des résultats des services d'aide à l'établissement des immigrants (Outcomes Measurement for Immigrant Settlement Services). Il a fourni les services de formation et d'encadrement aux bailleurs de fonds du programme de services intégrés (ISP) et aux organismes financés, pour les aider à comprendre le langage et la théorie de la mesure des résultats. Il travaille maintenant à l'élaboration de modèles logiques et d'indicateurs pour les programmes ISP dans chacun des 17 organismes d'aide aux immigrants en Alberta.

CIC évaluera ses programmes d'établissement en 2003-2004 et en 2004-2005. En adoptant des pratiques de gestion axée sur les résultats comme étape préalable à des évaluations pertinentes de ses programmes, CIC entreprendra donc un exercice en vue de définir les résultats des programmes et des indicateurs, en collaboration avec les principaux intervenants, avant de procéder à des évaluations formelles de ses programmes d'établissement.

Modèle logique de programme

INTRANT <i>Ressources allouées au programme ou utilisées par lui</i>	ACTIVITÉS <i>Ce que le programme fait avec les intrants pour réaliser sa mission</i>	EXTRANTS <i>Produits directs des activités de programme</i>
Fonds Personnel	1. Évaluation initiale et établissement d'un plan d'action : Évaluation des besoins et obstacles du client. Ciblage des services appropriés. Soutien au client dans l'établissement de ses objectifs et priorités et de plans réalistes.	Nombre de clients qui ont reçu une évaluation initiale et élaboré un plan d'action en vue de leur établissement.
Espace de bureau et programme	2. Information générale : Présentation aux clients d'un aperçu des services et systèmes existant au Canada, de la vie et de la culture des Canadiens.	Nombre de clients qui ont obtenu un aperçu des normes, de la culture, des services et des systèmes du Canada.
Matériel et équipement Partenaires communautaires	3. Information détaillée et aide à l'adaptation : Présentation au client de renseignements détaillés lui permettant d'avoir accès à des processus spécifiques, tels que l'obtention de la citoyenneté, la réunion de familles et d'effectuer les ajustements familiaux et culturels.	Nombre de clients qui ont obtenu du soutien et des renseignements détaillés leur permettant de se débrouiller dans un processus d'établissement, d'ajustement ou d'immigration.
Conférenciers invités	4. Aiguillage Orientation du client vers les ressources et les services qui répondent à ses besoins particuliers.	Nombre de clients qui ont été renseignés ou aiguillés vers un service ou une ressource qui répond à leurs besoins particuliers.
	5. Arrimage Aide aux clients pour utiliser les services et les ressources appropriés et définition de ses besoins : <ul style="list-style-type: none"> • prendre des rendez-vous; • remplir des formulaires; • interprétation/traduction; • orientation interculturelle. 	Nombre de clients qui ont obtenu du soutien pour trouver un service particulier.
	6. Liaison avec les services : Aider les fournisseurs de services communautaires à comprendre et à servir les clients immigrants.	Nombre de fournisseurs de services de la collectivité d'accueil qui ont obtenu de l'information ou du soutien de l'organisme d'établissement. Nombre et type de partenariats existants avec des fournisseurs de services non liés à l'établissement.
	7. Soutien des services : Création des ressources et de l'expertise nécessaires pour appuyer la prestation de services : <ul style="list-style-type: none"> • réseautage et exploitation des ressources; • participation au développement du secteur; • perfectionnement professionnel. 	Nombre et type de nouveaux contacts communautaires et ressources documentaires élaborés. Nombre et type de consultations axées sur les services tenues entre la collectivité ou le gouvernement. Nombre et type d'événements ou d'initiatives de perfectionnement professionnel suivis.

Modèle logique de programme (suite)



Cadre d'évaluation des résultats

ACTIVITÉS <i>Voir les activités du modèle logique</i>	RÉSULTATS IMMÉDIATS <i>Premiers effets ou changements dans les connaissances ou les capacités</i>	INDICATEURS <i>Caractéristiques ou changements observables et mesurables qui signalent qu'un résultat a été atteint</i>	SOURCE DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES
1	Les clients sont conscients des obstacles et de leurs options.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et pourcentage de clients qui disent reconnaître une situation (p. ex. situation relative à l'emploi/au marché du travail) pouvant influencer sur leur établissement et connaître les options qui s'offrent à eux. 	Clients	Sondage auprès des clients
2	Les clients connaissent les normes et la culture du Canada. Les clients connaissent les systèmes et les services généraux.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre ou pourcentage de clients qui manifestent une connaissance des comportements jugés courants et acceptables dans la société canadienne. ▪ Nombre ou pourcentage de clients qui manifestent une connaissance de leurs droits/privilèges ou responsabilités/obligations juridiques. ▪ Nombre ou pourcentage de clients qui manifestent une connaissance des fêtes et principaux événements culturels célébrés par la collectivité générale. ▪ Nombre ou pourcentage de clients qui manifestent une connaissance des principaux services ou systèmes dans la collectivité générale. 	Clients	Sondage auprès des clients/test
3	Les clients connaissent les processus d'immigration, d'établissement ou d'ajustement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre ou pourcentage de clients qui disent connaître maintenant les démarches nécessaires pour satisfaire leurs besoins particuliers tels que le statut, la réunion de famille et les prestations. 	Clients	Sondage auprès des clients
4	Les clients connaissent les services et les ressources appropriés qui répondent à leurs besoins particuliers.		Clients	Sondage auprès des clients
5	Les clients peuvent communiquer leurs besoins aux services ou aux ressources appropriés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et pourcentage de clients qui disent que le soutien reçu a amélioré leur communication avec un organisme de service général. 	Clients	Sondage auprès des clients
6	Le milieu des services général est plus conscient des besoins des immigrants.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et pourcentage d'entreprises et organisations (contactées au moyen d'une activité de liaison) qui signalent une meilleure compréhension des besoins des immigrants. 	Organismes de service	Entrevue avec les organismes de service
7	L'organisme d'établissement possède les ressources et les connaissances nécessaires pour répondre aux besoins changeants.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et pourcentage d'intervenants en établissement qui disent posséder suffisamment de ressources, de formation et du soutien pour faire leur travail. 	Personnel d'établissement	Sondage auprès du personnel

Cadre d'évaluation des résultats (suite)

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES <i>Changements dans l'attitude et le comportement qui résultent des nouvelles connaissances ou compétences acquises</i>	INDICATEURS <i>Caractéristiques ou changements observables et mesurables qui signalent qu'un résultat a été atteint.</i>	SOURCE DE DONNÉES	MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES
<p>Les clients élaborent des objectifs et des plans réalistes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et pourcentage de clients qui disent avoir établi ou redéfini leurs plans d'emploi ou objectifs personnels. 	<p>Clients</p>	<p>Client survey</p>
<p>Les clients s'adaptent à la vie et à la culture canadiennes et font face aux problèmes liés au rétablissement et à l'ajustement.</p> <p>Les clients répondent à leurs besoins personnels et familiaux et cherchent des améliorations.</p> <p>Les clients interagissent avec la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et pourcentage de clients qui signalent une adaptation du style de vie, de l'attitude ou du fonctionnement aux normes ou cultures canadiennes telles que le rôle parental, les rôles spécifiques au sexe, les activités sociales/récréatives, les transactions bancaires et le budget. ▪ Nombre et pourcentage de clients qui disent avoir eu accès aux services appropriés pour régler des problèmes juridiques, interpersonnels ou familiaux résultant de leur rétablissement ou ajustement. ▪ Nombre et pourcentage de clients qui disent avoir eu accès à des systèmes ou services généraux pour satisfaire les besoins liés à l'établissement tels que un refuge, le statut, les documents, le counselling d'emploi ou d'éducation, les services de garde, et pour obtenir des prestations de base telles que les prestations sociales et les soins de santé. ▪ Nombre et pourcentage de clients qui disent avoir eu accès à un service/programme pour améliorer leur situation ou leur qualité de vie ou atteindre des objectifs personnels tels que la reconnaissance des titres de compétence ou l'inscription à un programme d'éducation ou de formation. ▪ Nombre et pourcentage de clients qui signalent une participation ou un bénévolat à des réseaux et activités/événements communautaires ou scolaires. 	<p>Clients</p> <p>Clients/ Personnel d'établissement</p> <p>Clients/ Personnel d'établissement</p> <p>Clients/ Personnel d'établissement</p> <p>Clients/ Personnel d'établissement</p>	<p>Sondage auprès des clients ou groupe de discussion</p> <p>Sondage auprès des clients/dossier du service</p> <p>Sondage auprès des clients/dossier du service</p> <p>Sondage auprès des clients/dossier du service</p> <p>Sondage auprès des clients/ observations du personnel</p>
<p>Le milieu des services général s'adapte aux besoins des nouveaux arrivants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et pourcentage d'organisations et entreprises (contactées dans le cadre d'une activité de liaison) ayant adapté un produit, un service, un processus ou un programme, une politique ou une pratique aux besoins des immigrants. 	<p>Organisme d'établissement ou organismes de service</p>	<p>Dossier du service de l'organisme d'établissement ou entrevue avec les fournisseurs de service</p>
<p>L'organisme d'établissement améliore ses activités et ses services pour répondre aux besoins changeants et à l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisme dit avoir adapté ses activités de service et son approche aux besoins changeants et au milieu. 	<p>Organisme d'établissement</p>	<p>Rapport de l'organisme</p>

Section 3

Normes organisationnelles

L'élément d'imputabilité le plus débattu par le secteur de l'établissement est la mesure du rendement des programmes (tel que décrit plus haut). Cependant, il est tout aussi capital d'assujettir un organisme à des normes minimales pour garantir qu'il est responsable, en bonne santé et capable de soutenir des programmes efficaces à long terme.

Plusieurs catégories d'indicateurs aident à déterminer si un organisme est responsable et s'il remplit sa mission première. Sur le plan organisationnel, un conseil responsable approprié doit être constitué et appuyé par des pratiques et des politiques de saine gestion. En second lieu, il doit y avoir en place une direction solide, accompagnée de l'infrastructure et des pratiques nécessaires, et capable d'anticiper les nouvelles tendances en matière de service. Troisièmement, les programmes et les services conçus doivent répondre aux besoins des groupes cibles et être fournis d'une manière professionnelle. Ces indicateurs de responsabilité et de rendement doivent s'assortir d'une part égale d'indicateurs de rendement numériques afin d'évaluer la vitalité globale de l'entreprise, son degré de développement et son efficacité comme organisation.

Ces indicateurs devraient être considérés comme des lignes directrices ou une liste de contrôle permettant aux organismes de s'évaluer à mesure qu'ils grandissent et prennent de la maturité compte tenu des ressources disponibles. En effet, il serait malvenu que des critères ou des exigences strictes soient appliqués indépendamment de la taille, de la longévité et des ressources d'un organisme. Les conditions locales uniques auront peut-être aussi leur importance dans l'évaluation puisqu'un modèle universel n'a pas sa place dans ce secteur au Canada.

L'un des enjeux critiques du secteur bénévole réside dans la durabilité des pratiques de financement existantes pour appuyer l'infrastructure organisationnelle. La méthode actuelle de financement des contrats ne couvre, en général, que les coûts supplémentaires directement liés au programme et au personnel de première ligne et certains coûts de supervision. (Secrétariat de l'ISB, 2002) De plus, une partie des contributions va à l'administration et à la gestion. Mais beaucoup d'organismes jugent insuffisant le soutien accordé au titre des frais de gestion et d'infrastructure organisationnelle, deux éléments essentiels d'une organisation en santé.

Vision, mission, but et objectifs

Pour satisfaire aux normes minimales, un organisme d'établissement doit posséder une vision, une mission, un but et des objectifs clairs. Sa conduite, ses programmes et ses activités devraient être conformes aux objectifs ou à la mission énoncée.

Presque toutes les organisations d'aide à l'établissement ont un processus de planification, allant du moins structuré au processus de planification stratégique plus formel et régulier impliquant le conseil et le personnel. Néanmoins, il importe que les organisations demeurent souples, agiles et capables de s'adapter à tout changement soudain éventuel. Il est certes important de planifier à long terme, mais un organisme d'établissement doit conserver sa capacité et sa souplesse d'adaptation aux besoins des clients.

Gouvernance saine

Le conseil d'administration est responsable devant les bailleurs de fonds et la collectivité, par l'entremise de ses membres. La gouvernance constitue donc une fonction stratégique et centrale du cadre redevable d'un organisme. La plupart des organismes répondeurs ont prêté attention, dans différentes mesures, aux questions de gouvernance.

L'organisation devrait avoir une mission et des objectifs clairs ayant abouti sur des exercices de planification stratégique réunissant les membres du conseil et le personnel. Il devrait y avoir en place des processus et une infrastructure organisationnelle pour garantir l'imputabilité et l'efficacité – par exemple, la transparence dans l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs convenus.

Le recrutement des membres du conseil devrait se faire d'une manière accessible et équitable, le processus choisi pouvant aller du plus simple au plus élaboré avec comité de mise en candidature. Dans les grandes organisations où l'établissement est l'un de plusieurs secteurs d'activité, un comité consultatif sur l'établissement investi d'une compétence décisionnelle devrait être désigné comme organe directeur des services d'établissement. Ce comité devrait idéalement être représenté au sein du conseil d'administration.

Le recrutement des membres du conseil débute normalement par l'examen des compétences et de la composition existantes, ainsi que l'analyse du profil et des compétences souhaités. Voici quelques points importants à prendre en considération :

- la composition du conseil devrait être représentative de la collectivité en termes de sexe, d'antécédents ethniques et culturels et d'expériences en qualité d'immigrants ou de réfugiés.
- les compétences devraient être recherchées afin d'aider l'organisme à satisfaire à ses objectifs stratégiques au cours des prochaines années et devraient, en règle générale, couvrir des secteurs généraux tels que les finances, le renforcement des capacités de l'organisme et le développement des ressources, la gestion, les relations communautaires, les ressources humaines et l'expertise juridique. Certaines qualités fondamentales telles qu'une aptitude à travailler en équipe et l'entregent sont nécessaires pour tous les membres du conseil.
- Le recrutement doit être un processus transparent, assorti de critères clairement définis et idéalement d'une brève description de travail pour les candidats éventuels. De façon à clarifier les attentes, une séance d'orientation peut être organisée ou une documentation sur l'organisme peut être mise à leur disposition. Le président ou le directeur exécutif peut jouer un rôle actif en appuyant les efforts de recrutement et l'orientation.

Il est courant qu'un comité de mise en candidature soit composé de membres honorables sortants en plus des autres membres actifs. Ce comité peut être autorisé à sélectionner une liste de candidats pour ratification à la réunion du conseil ou à présenter une liste de candidats à faire élire par les membres du conseil. L'approche choisie dépend de la maturité, de la taille et de la culture organisationnelle de l'organisme.

Afin d'assurer un fonctionnement adéquat de l'organisme, il est primordial d'avoir une structure bien définie, ainsi que des rôles et des responsabilités clairs pour le conseil d'administration, le directeur exécutif, la direction et le personnel. Une filière hiérarchique efficace entre le conseil d'administration, la direction et les employés est tout aussi importante.

Un conseil responsable est comptable en bout de ligne aux bailleurs de fonds et aux intervenants de la collectivité. Un nouveau membre doit sentir qu'il est bienvenu dans le conseil et qu'on souhaite l'intégrer à la culture et aux activités de l'organisation.

Un guide ou une séance d'orientation couvrant les thèmes énumérés ci-après aidera énormément les nouveaux élus à devenir des membres productifs du conseil :

- rôle d'intendance et leadership du conseil, obligations de diligence raisonnable, de loyauté et de comportement éthique;
- introduction à la mission ou au mandat de l'organisation, au plan stratégique et aux services de l'organisme;
- structure organisationnelle;
- rapport annuel du dernier exercice;
- lignes directrices générales pour la tenue des réunions et la prise de décisions;
- politique régissant les conflits d'intérêts;
- politique en matière de confidentialité;
- lignes directrices concernant le recrutement et le renouvellement du conseil d'administration.

De plus, il est souhaitable que les membres du conseil signent un engagement à se conformer aux politiques pertinentes et à se conduire d'une manière qui sera bénéfique pour l'organisme.

**Pour obtenir de plus amples renseignements sur la gouvernance,
prière de consulter le site Web de l'Institut sur la gouvernance : www.iog.ca**

Gestion saine

Un organisme géré avec compétence et doté de ressources adéquates devrait démontrer des normes minimales dans les secteurs non liés au programme : les processus de planification, la conformité juridique, la gestion financière et des risques, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information, la mesure et l'évaluation du rendement, ainsi que la structure organisationnelle et les processus appropriés pour la communication et la participation communautaire.

Gestion financière

Le conseil d'administration a notamment la responsabilité de veiller à la viabilité financière de l'organisation. La gestion financière fait souvent l'objet d'une vérification soignée par les organismes d'établissement, suivant les exigences des bailleurs de fonds ou au moyen de mécanismes internes. Même si tous les organismes font l'objet de vérifications annuelles effectuées par des vérificateurs externes qualifiés, beaucoup d'organisations plus grandes ont des politiques et des procédures qui régissent leurs opérations financières, un comité des finances et un gestionnaire des finances.

Bon nombre d'organismes entreprennent aussi des projets de développement des ressources. Le conseil a la responsabilité de collaborer avec la haute direction à la prospection de nouvelles ressources financières, mais les activités de levée de fonds de faible envergure ou *ad hoc* devraient être, par souci de rentabilité, principalement bénévoles.

En général, les opérations financières d'un organisme d'établissement doivent respecter les principes comptables généralement reconnus. S'il s'agit d'un organisme de bienfaisance enregistré, il s'assurera que ses opérations financières sont conformes à la législation régissant les organismes de bienfaisance. Indépendamment du budget minimum requis, des prévisions de trésorerie sont nécessaires aux fins internes, surtout pour les organismes aux ressources financières très limitées. Il est également de pratique courante d'évaluer la situation financière au moins trimestriellement.

Gestion des ressources humaines

Les organismes d'établissement devraient fonder leurs pratiques de gestion des ressources humaines sur la législation provinciale en matière de normes d'emploi, le Code du travail fédéral de même que la législation fédérale et provinciale en matière de droits de la personne. Une majorité d'organismes répondants possède une politique sur les ressources humaines, qui couvre notamment les heures de travail, l'embauche, la période d'essai, les mesures disciplinaires, la procédure de règlement des griefs et de résolution des plaintes, la procédure de cessation d'emploi, les avantages sociaux et les vacances.

Indépendamment des dispositions législatives applicables à l'emploi, chaque employé devrait avoir une description de travail à jour qui précise les qualifications requises et, idéalement, l'échelle salariale. Cependant, les organisations plus petites ou jeunes n'ont pas toujours un fond de perfectionnement professionnel ni d'outils d'évaluation du rendement, et un nombre important d'organismes d'établissement n'ont pas la capacité financière d'accorder des hausses de salaire au mérite.

L'évaluation du rendement du personnel représente une composante importante du cadre redditionnel d'un organisme et sera exposée plus en détail dans une section ultérieure. Un organisme compétent devrait avoir une structure et un processus écrit d'évaluation du rendement. Idéalement, une évaluation annuelle du rendement est effectuée pour chaque membre du personnel et s'assortit d'un plan annuel de perfectionnement. Les employés devraient également connaître l'échelle salariale de leur poste, ainsi que les critères et les mécanismes d'avancement.

Gestion des risques

La gestion des risques représente un autre aspect important pour les organismes plus grands. Ils doivent se préoccuper d'assurance des biens, de responsabilité envers le personnel, les bénévoles et le conseil, de responsabilité civile, de sécurité de la clientèle, de santé et sécurité au travail, d'équipement d'urgence sur place et de procédures d'intervention en cas de situations inhabituelles ou urgentes. Idéalement, les organismes auront également un fonds opérationnel de contingence afin que la prestation des services ne soit pas compromise par des problèmes de liquidités.

Gestion de l'information

Le conseil d'administration et la direction devraient avoir en place un système de gestion de l'information approprié afin qu'ils puissent prendre des décisions, planifier et contrôler les fonctions de l'organisme. Ils devraient également conserver des données aux fins de l'évaluation des besoins des clients, des tendances liées aux services, de l'efficacité et de l'incidence des services, de la répartition des tâches et de l'examen des programmes.

La gestion de l'information englobe la collecte, le dépouillement, l'analyse et le compte rendu de données afin que les bailleurs de fonds et les organismes d'établissement puissent planifier, gérer et évaluer la reddition de comptes et la mesure du rendement. Dans le cadre de la collecte de données sur les clients, il est impératif de se conformer à la législation relative à la protection de la vie privée et de respecter le principe de confidentialité.

Les organismes peuvent gérer les informations plus efficacement en exploitant davantage les technologies modernes. Ils devraient posséder une compétence de base dans le domaine de l'utilisation des technologies de l'information pour la gestion de l'information.

Structure organisationnelle et processus appropriés

La notion de structure organisationnelle est indissociable d'une gestion saine. Cela comprend avoir une structure de conseil et de comité prête à exécuter les fonctions nécessaires, à étendre les responsabilités appropriées aux superviseurs ou gestionnaires, la mise en place d'une communication interne efficace et une délégation appropriée des pouvoirs et la répartition des tâches.

Dans le but de maintenir des services efficaces, l'organisme doit créer de vastes réseaux et communiquer avec les intervenants et d'autres fournisseurs de services. Les activités de cet ordre peuvent inclure le développement des services, l'action sociale/politique impartiale, l'élaboration de politiques et d'autres activités spécifiques à des incidents. Tout organisme sans but lucratif doit tenir une assemblée générale annuelle pour informer ses membres de ses activités, de sa situation financière et de ses réussites de l'année précédente. Certaines organisations plus grandes envoient à leurs membres et à d'autres intéressés des bulletins.

Par ailleurs, un organisme en santé devrait maintenir une liaison avec d'autres organismes de services sociaux, ainsi que des liens ou une collaboration avec d'autres secteurs. Il lui serait également bénéfique de participer aux activités de son secteur et d'appuyer des initiatives conjointes d'action sociale qui visent à améliorer les services, ou d'agir comme agent de changement afin de rendre le milieu général plus favorable aux initiatives d'établissement.

Section 4

Compétences essentielles des intervenants en établissement

Le secteur des services d'établissement reconnaît de façon générale qu'il serait bénéfique que tous les intervenants en établissement partagent un ensemble de compétences essentielles commun. Le présent document de discussion définit l'expression « intervenants en établissement » de façon générique en incluant les conseillers en établissement, les gestionnaires de programme, les coordonnateurs du Programme d'accueil, les conseillers en emploi et d'autres postes énumérés et catégorisés à l'annexe C. Chaque poste aura des compétences qui lui sont propres. Comme mentionné à la Section 1, de plus amples discussions seraient nécessaires pour déterminer si ces compétences essentielles devraient s'appliquer aux moniteurs de langue.

Compétences essentielles du conseiller en établissement

Les conséquences de l'élaboration de compétences essentielles minimales pour les conseillers en établissement doivent être étudiées. À l'heure actuelle, un grand nombre d'organismes d'aide à l'établissement n'ont pas d'augmentations salariales annuelles pour leur personnel, et on ne connaît pas avec exactitude le pourcentage d'organismes qui ont un fonds de perfectionnement. Si des normes minimales sont établies, elles pourraient également susciter des attentes relatives à des niveaux de rémunération minimaux. En outre, il pourrait être nécessaire d'affecter des ressources à des programmes de recyclage ou de formation dans des secteurs spécifiques sur un échéancier établi.

Certains travaux ont été effectués pour définir les connaissances de base ou les compétences essentielles exigées des intervenants en établissement en général. Holmes et Kingwell (2002) ont mis en avant les qualités personnelles et les compétences minimales requises que les intervenants doivent ajouter à leurs connaissances de base.

Intervenant en établissement

1. Connaissance

- Comprendre les concepts de base concernant : l'établissement, la culture, l'organisation sociale canadienne, le multiculturalisme, les droits de la personne, la lutte contre le racisme, ainsi que les politiques et dispositions législatives pertinentes.
- Connaître le contexte communautaire et ses ressources ou être capable d'acquérir des connaissances sur le sujet.

2. Compétences

- Capable de communiquer efficacement dans une langue non officielle, au besoin.
- Capable d'établir et d'entretenir des relations professionnelles efficaces.
- Capable de maintenir des limites professionnelles.
- Capable d'exercer sa pensée critique et d'analyser de l'information.
- Capable de travailler de façon autonome et en équipe.
- Capable de résoudre des problèmes.

3. Attitude et qualités personnelles

- Connaît ses propres faiblesses et limites.
- Fait preuve d'esprit d'adaptation.
- Est ouvert aux différences culturelles et respectueux envers les clients qui proviennent de milieux variés.
- Souscrit à l'éthique professionnelle.

Conseiller en établissement

Les conseillers en établissement sont le cœur de toute la gamme de services offerts aux immigrants, et comme ils espèrent être reconnus en tant que professionnels, il importe d'énoncer leurs compétences essentielles. La liste suivante des compétences est adaptée du *Settlement Counsellor Competency Profile* (Division de la citoyenneté et du multiculturalisme du gouvernement du Manitoba, 2000) :

1. Connaissance

- *Connaissance des divers systèmes de la société canadienne* : immigration, santé, droit, éducation, finances, organisation sociale, logement, emploi et maîtrise des concepts de base liés aux droits de la personne et à la lutte contre le racisme.
- *Connaissance spécialisée* : capacité d'appliquer sa connaissance appliquée de l'expérience des réfugiés et des immigrants, de l'incidence de la migration et de sa réalité socio-politique; et du processus de rétablissement et d'adaptation culturelle; capacité de trouver des ressources communautaires pertinentes.

2. Compétences

- *Professionnalisme* : capacité de se conformer au code de déontologie de la profession, de maintenir des limites saines et de respecter la confidentialité, de gérer des tâches et du temps par ordre de priorité, de reconnaître et de résoudre des dilemmes éthiques, d'évaluer des services aux clients, d'expliquer aux clients des obligations de signalement, de dénoncer suivant les dispositions prévues par la loi, et de participer à des activités continues de perfectionnement.
- *Aptitudes de communication en contextes interculturels* : capacité de communiquer d'une manière adaptée aux différences culturelles et dans la langue du client, au besoin; d'utiliser un niveau de langue approprié à la situation; de connaître et d'utiliser un langage corporel approprié et bonnes capacités d'écoute; de vérifier des perceptions et l'exactitude de l'information; de lire, d'écrire et de parler dans les langues de fonctionnement; d'obtenir des éclaircissements au besoin; d'être en mesure de présenter des exposés et d'animer des ateliers.
- *Sensibilisation aux différences culturelles* : capacité d'interpréter des différences culturelles et d'utiliser une approche transculturelle dans la prestation des services.
- *Aptitudes à la relation d'aide* : capacité d'établir une relation avec les clients et de créer un environnement sûr fondé sur la confiance.
- *Techniques de counselling* : capacité de comprendre l'expérience du client, d'évaluer et de classer par ordre de priorité les besoins avec le client, et d'offrir du counselling de soutien.
- *Pensée critique et analyse d'information* : capacité de comprendre des politiques et des dispositions législatives complexes, de sélectionner de l'information pour l'orientation, d'évaluer les ressources communautaires et d'envisager des options avec les clients.
- *Traduction et interprétation*.

- *Défense d'intérêts, résolution de problèmes et médiation* : capacité d'aider les clients à présenter des revendications, d'obtenir un traitement équitable, d'agir comme médiateur entre le client et d'autres parties, ainsi que de faciliter la compréhension et l'entente.
- *Réseautage* : capacité d'aider les clients à entrer en contact avec des groupes religieux et ethniques, d'organiser des loisirs et des activités sociales pour les clients, de recruter des familles d'accueil et des bénévoles ainsi que de jumeler les clients avec leurs hôtes, d'établir des liens avec la collectivité et d'autres organismes en vue de les consulter et d'effectuer les aiguillages appropriés.
- *Travail de bureau* : capacité d'appliquer des compétences informatiques lorsque c'est nécessaire pour la recherche de renseignements, la tenue de dossier, la mise à jour de dossiers et de notes sur les cas, le courrier électronique, ainsi que la connaissance du mode de fonctionnement des systèmes et du matériel de bureau.
- *Collaboration* : volonté de travailler en équipe, de consulter et d'échanger de l'information avec ses collègues.

3. Attitude et qualités personnelles

- Connaît ses propres faiblesses et limites.
- Fait preuve d'esprit d'adaptation.
- Est ouvert aux différences culturelles et respectueux envers les clients qui proviennent de milieux variés.
- Souscrit à l'éthique professionnelle et à la mission de l'organisme.

Les compétences essentielles du facilitateur d'emploi et de l'interprète/traducteur ont aussi été définies au Manitoba, et ces deux profils de compétences sont joints en *annexe A*. Pour certains organismes de services d'établissement, les fonctions particulières d'interprétation et de traduction sont assumées par une équipe spécialisée d'interprètes et de traducteurs agréés.

Une certaine uniformité dans la description des tâches contribuerait autant à professionnalisation des conseillers en établissement qu'une définition des compétences essentielles. Une description de travail générique d'un conseiller en établissement est fournie à l'annexe A.

Cette annexe fournit également un modèle d'outil d'évaluation du rendement et de plan de perfectionnement pour aider le nombre important d'organismes qui ont répondu au sondage et qui ne disposent pas d'outil d'évaluation du rendement officiel.

Code de déontologie

Outre les compétences essentielles, les intervenants en établissement devraient se conformer au code de déontologie professionnelle suggéré ci-dessous, établi d'après celui de l'Association du travail social du Canada (1994) et des États-Unis (1980) et le code de déontologie de l'OCISO (2001). Il est entendu que la conduite des professionnels est guidée par ailleurs par leur discernement professionnel et la situation.

	<ol style="list-style-type: none">1. Un intervenant en établissement assume sa première responsabilité envers le client et doit par conséquent éviter ou déclarer tout conflit d'intérêt.2. Un intervenant en établissement doit respecter la vie privée des clients et se garder de divulguer les renseignements obtenus dans le cadre de la prestation des services, sauf s'il y est explicitement et adéquatement autorisé à le faire.3. Un intervenant en établissement fera le nécessaire afin de promouvoir le plus possible l'autonomie du client.4. Un intervenant en établissement veillera à ne pas se servir des relations qu'il entretient avec le client pour en retirer un avantage, une gratification ou un gain personnels.5. Un intervenant en établissement doit assumer ses fonctions et obligations professionnelles avec intégrité et objectivité.6. Un intervenant en établissement doit posséder et maintenir une compétence et promouvoir l'excellence dans la prestation des services d'établissement à un client.7. Un intervenant en établissement doit préconiser des changements dans l'intérêt du client et pour le bien général de la société.8. Un intervenant en établissement doit représenter et promouvoir une société englobante exempte de tout racisme et de toute forme de discrimination.9. Un intervenant en établissement doit appuyer la vision, le but et les objectifs de l'organisation qui l'emploie.	
--	---	--

Section 5

Profil et reconnaissance du secteur des services d'établissement

Il se dégage des réponses fournies par les organismes interrogés le sentiment général que le secteur de l'établissement n'est pas aussi visible et reconnu qu'il pourrait ou devrait l'être. L'idée d'un éventuel organisme national de coordination a été envisagée. Une faible majorité de répondants au questionnaire est satisfaite du degré actuel d'extension aux nouveaux immigrants et aux réfugiés pour les informer au sujet des services d'établissement, mais plus de la moitié des répondants ne sont pas satisfaits du niveau de collaboration actuel avec les autres secteurs.

Ils estiment en majorité que le secteur de l'établissement doit défendre davantage sa cause auprès des politiciens et des différents ordres de gouvernement afin d'obtenir la légitimité et un soutien financier. L'adoption de normes contribuerait à donner au secteur la crédibilité qui lui assurerait une reconnaissance dans le secteur des services sociaux.

Un renforcement du profil et de la reconnaissance du secteur de l'établissement vise plusieurs objectifs, notamment :

1. Légitimer et institutionnaliser les services d'établissement au même titre que le travail social ou d'autres services sociaux.
2. Informer le Canadien moyen de l'impact énorme que le secteur produit sur la société canadienne et les avantages d'avoir des immigrants bien adaptés.
3. Démontrer les bienfaits de l'immigration pour le Canada.
4. Accroître la sensibilisation et l'acceptation du secteur de l'établissement auprès des Canadiens et des Canadiennes et augmenter le bénévolat dans ce secteur.
5. Améliorer la communication entre les intervenants en établissement et les autres fournisseurs de services sociaux, ainsi qu'avec des professions connexes.
6. Améliorer la perception des gouvernements (de tous ordres, et les décideurs de l'immigration en particulier) en ce qui concerne l'importance du rôle des intervenants en établissement dans l'adaptation et l'intégration des nouveaux venus.
7. Attirer des professionnels hautement qualifiés afin que leurs talents et leurs capacités puissent profiter au secteur de l'établissement.

Les principales cibles pour renforcer la visibilité du secteur sont les suivantes :

1. Les fournisseurs de services sociaux, les organisations de lutte contre le racisme et les groupes de promotion de la justice sociale.
2. Les syndicats, les employeurs et les associations d'employeurs.
3. Les gouvernements de tous ordres, les députés et les assemblées législatives provinciales.
4. Le secteur des soins de santé, les éducateurs, les avocats, les services policiers, etc.
5. Le grand public, à l'aide entre autres des médias de masse.

Bien que la majorité des répondants conviennent de la nécessité de créer un organisme national chargé des questions relatives à l'établissement dans le but de rehausser le profil et le soutien du secteur de l'établissement, ceux qui sont en faveur soulèvent également un certain nombre de préoccupations. Ces préoccupations incluent un plus grand contrôle bureaucratique, un chevauchement de rôle possible entre le Conseil canadien pour les réfugiés et les groupes de coordination provinciaux, ainsi qu'un détournement des ressources limitées au détriment des services directs. On s'interroge aussi sur le mandat, les pouvoirs et la nature d'un tel organisme, son inclusivité et son utilité pour les centres plus petits. D'autres répondants ont mentionné le besoin de créer une association professionnelle des travailleurs de l'établissement. De toute évidence, le débat doit se poursuivre sur le concept fondamental et les paramètres d'un organisme national de ce type.

Indépendamment de la création d'une nouvelle structure, le secteur de l'établissement pourrait aussi envisager d'autres moyens efficaces de rehausser le profil et la reconnaissance du secteur de l'établissement. Certaines organisations utilisent déjà des bulletins, des sites Web, des médias de masse et d'autres moyens pratiques pour faire connaître les fournisseurs de services d'établissement au sein de la collectivité locale. Parallèlement, on pourrait aussi envisager de peaufiner les outils existants et de s'en servir pour joindre des groupes ou des secteurs particuliers et conclure des partenariats avec d'autres secteurs. Pour devenir visible et reconnu toutefois, le secteur de l'établissement devra se doter d'une vision claire et d'une stratégie par le biais d'efforts concertés et soutenus.

Conclusion

Au stade de développement actuel du secteur de l'établissement, une discussion sur les normes contribue à créer un engagement envers des valeurs et des principes communs, un vocabulaire commun et une plus grande cohésion dans le secteur. Il semble approprié de proposer des normes auxquelles les organismes sont libres d'adhérer ou qu'ils peuvent utiliser comme outil pour améliorer leurs opérations, ainsi que pour créer des termes communs et une plus grande uniformité dans le secteur.

Un certain nombre de mesures concrètes peuvent être prises à court terme par le secteur des services d'établissement, entre autres :

- établir des indicateurs d'établissement à court, à moyen et à long termes pour mesurer et évaluer les résultats, à l'aide des critères de sélection proposés dans le document;
- envisager les répercussions sur les plans de la formation et des ressources humaines et financières qu'entraînerait l'adoption de compétences essentielles minimales pour les conseillers en établissement;
- examiner les compétences essentielles pour d'autres postes clés du secteur de l'établissement, regroupés par catégorie à l'annexe C;
- mener une étude de faisabilité en vue de l'établissement de normes de service minimales dans le secteur de l'établissement au Canada, en évaluant notamment les répercussions humaines et financières, la création de capacités pour les organisations, la charge de travail, le temps à consacrer aux services directs et administratifs ainsi que les droits d'accès des clients aux services d'établissement.

Il y a des organismes disposés à expérimenter le processus en vue de déterminer le niveau de ressources et le temps requis pour faire adopter les compétences essentielles des intervenants ainsi que des normes minimales de programme et organisationnelles. Un projet pilote de ce genre confirmerait la faisabilité de l'entreprise et indiquerait les ressources requises pour mettre en œuvre un cadre redditionnel et des normes dans le secteur des services d'établissement.

Ouvrages de référence

1) Gouvernement

BC Ministry of Community, Aboriginal and Women's Service, *Performance Measurement Framework Final Report*, Vancouver, 2003.

BC Ministry of Community, Aboriginal and Women's Services. *Settlement Service Clarification Project*. Préparé par Collin Mercer. Vancouver, 2002.

Citoyenneté et Immigration Canada, *Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions*, Q et R, Ottawa, 11 avril 2001.

Citoyenneté et Immigration Canada. *Cadre d'imputabilité pour les programmes de contributions, Guide de ressources*. Ottawa, 2003.

Ministère du Travail et de l'Immigration du Manitoba, Division de la citoyenneté et du multiculturalisme, profil de compétences du conseiller en établissement, 2002.

2) Organisations professionnelles

Alberta Association of Immigrant Serving Agencies. *Settlement Workers Training Project Final Report, Phase IV*. Préparé par Tara Holmes et Gail Kingwell. juin 2002.

Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux, *Code de déontologie en service social*, 1994.

Conseil canadien pour les réfugiés, *Cadre des normes nationales canadiennes en matière de services d'établissement*, Montréal, 2000.

Catholic Community Services of York Region. *The Development of Service and Sectoral Standards for the Immigrant Services Sector*. Document de discussion préparé pour le Workshop on Settlement Indicators (OCASI Professional Development Conference). Stephen Lam, 1997.

National Association of Social Workers (États-Unis). *Code of Ethics*, 1^{er} juillet 1980.
www.naswdc.org.

Ontario Council of Agencies Serving Immigrants. *Settlement Service Standard: An Inventory of Work-in-progress & Future Steps*. Toronto, 2001.

Ottawa Community Immigrant Services Organization, *Code of Ethics and Conduct*, juin 2001.

Secrétariat de l'ISB. *Supporting Organizational Infrastructure in the Voluntary Sector*. Document d'information préparé par Lynn Eakin and Associates, mai 2002.

3) Organisations non gouvernementales

Institute on Governance. *Canadian National Settlement Service Building Strong Boards Through Sound Recruitment*. Par Heather Edwards, John Graham et Tim Plumtre, 2003.
www.iog.ca.

Institute on Governance. *Not a "Tool Kit" Practitioners' Guide to Measuring the Performance of Public Programs*. Par Mark Shacter, 2002.

4) Sociétés d'experts-conseils

Goss Gilroy, Inc., Cadre d'évaluation pour le Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants, 2000.

McNamara, Carter. Basic Guide to Outcome-Based Evaluation in Non-Profit Organizations With Very Limited Resources. Adapté de Nuts-and-Bolts Guide to Nonprofit Program Design, Marketing and Evaluation. <http://www.mapnp.org/library/evaluatn/outcomes.htm>.

Bibliographie

Code de bonnes pratiques de financement, Table conjointe sur l'accord de l'Initiative sur le secteur bénévole, octobre 2002.

Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques, Table conjointe sur l'accord de l'Initiative sur le secteur bénévole, 11 septembre 2002.

BCSAP Stream 1 Performance Measurement Advisory Group Action Plan (novembre 2002 – mars 2003).

Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada, Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1999.

Code of Ethics and Conduct, Ottawa Community Immigration Services Organization, 2001.

Rapport de communication au comité consultatif sur la mesure du rendement, Citoyenneté et Immigration Canada, mars 2001.

Governance: Two Kinds of Obstacles Identified in Original Research, *Canadian Fundraiser eNews*, Tim Plumtre, 31 août 2002.

Information & Consultation Sessions On The Performance Measurement Of BCSAP Stream 1 Services - Questions And Answers.

Occupational Competencies Framework for the Immigrant and Multicultural Services Sector, Multi-Lateral Task Force on Training, Career Pathing and Labour Mobility in the Community Social Service Sector in British Columbia, 1998.

Examen du cadre d'évaluation pour le PEAI et le Programme d'accueil, par Kathleen Stephenson, 2001.

Settlement Service Program, A Worker's Manual for Service Provision, Ottawa Community Immigrant Services Organization (document préliminaire).

Settlement Service Standard: An inventory of Work-in-progress and Future Steps, Ontario Council of Agencies Serving Immigrants, août 2001.

2002-2003 BC Settlement & Adaptation Program Streams 1/3 Blended: Information, Support And English Language Services For Adults Performance Report.

ANNEXE A

Documents modèles

1) Modèle de description de travail d'un conseiller en établissement

The position functions below are taken from Occupational Competencies Framework, Immigrant & Multicultural Services, Final Report by BC Multilateral Task Force on Training, Career Pathing and Labour Mobility, June, 1998.

Description du poste	
Titre du poste :	Conseiller en établissement
Supérieur immédiat :	Directeur des programmes d'établissement des immigrants
Échelle salariale, si elle est disponible :	
Date du dernier examen du poste :	
Résumé des fonctions :	Faciliter et promouvoir l'établissement des immigrants grâce à la prestation de divers services, y compris une aide individuelle et des activités de groupe, ainsi qu'à la mobilisation des ressources communautaires pertinentes.

Fonctions inhérentes au poste
1. Aider les clients à s'adapter à la vie au Canada <ul style="list-style-type: none">a. Aider les familles, individus et collectivités de nouveaux arrivants dans leur orientationb. Aider les clients à comprendre la société et les lois canadiennesc. Aider les clients à surmonter les changements importants, le choc culturel et les crises
2. Fournir des services spécialisés aux clients <ul style="list-style-type: none">a. Faciliter l'accès aux services appropriésb. Fournir des services et un counselling adaptés aux différences culturellesc. Offrir des programmes ou services en phase avec les différentes cultures
3. Aider au bien-être physique, social et affectif des clients <ul style="list-style-type: none">a. Aider les clients à surmonter les effets du racisme, de la discrimination et de l'oppressionb. Aider les clients à cerner et à évaluer leurs besoinsc. Aider les clients à mettre sur pied et à maintenir des styles de vie sainsd. Planifier et soutenir les possibilités d'échanges interculturels

Fonctions inhérentes au poste

4. Faciliter l'entrée des immigrants et des réfugiés sur le marché du travail canadien

- a. Aider les clients à élaborer et à mettre en œuvre un plan de carrière et d'orientation professionnelle
- b. Plaider au cas par cas auprès des employeurs en faveur de l'embauche de chaque individu

5. Plaider en faveur de la justice sociale individuelle et collective (pour les personnes de toutes origines)

- a. Offrir des possibilités de développement communautaire et favoriser l'autonomie par l'intermédiaire de programmes et d'activités
- b. Promouvoir des changements organisationnels multiculturels
- c. Faciliter les changements organisationnels multiculturels
- d. Aider les groupes clients à devenir indépendants
- e. Faciliter l'éducation du public sur les questions de multiculturalisme, d'immigration, de lutte contre le racisme et de droits de la personne

6. Contribuer à l'efficacité de l'organisation et à la création d'un environnement accueillant pour tous les intervenants et clients

- a. Fournir des renseignements accessibles et utiles aux clients
- b. Tenir à jour les dossiers appropriés
- c. Collaborer efficacement avec les bénévoles
- d. Préserver la confidentialité et la sécurité des documents et des renseignements
- e. Participer à la planification et à l'évaluation organisationnelles
- f. Entretenir un environnement de travail positif et adapté aux différences culturelles

7. Participer de façon continue à des activités de perfectionnement personnel et professionnel

- a. Cerner les besoins et établir les priorités en ce qui concerne le perfectionnement personnel et professionnel
- b. Planifier et mettre en œuvre des activités de perfectionnement personnel et professionnel afin d'améliorer le rendement actuel et de répondre aux changements
- c. Partager son expérience et son expertise avec les collègues et d'autres personnes
- d. Approfondir en permanence ses connaissances ainsi que l'analyse des politiques, pratiques et structures relatives aux immigrants, au multiculturalisme, aux droits de la personne et à la lutte contre le racisme

2) Modèle d'évaluation du rendement et de plan de perfectionnement

Ce modèle d'évaluation du rendement et de plan de perfectionnement est une adaptation de celui fourni par le Dixie Bloor Neighborhood Centre de Toronto (Ontario).

Confidentiel lorsque rempli	
Nom de l'employé :	Date d'examen :
Titre du poste :	Lieu principal d'emploi :
Employé à ce poste depuis :	Classes d'emploi :
Nom et titre du superviseur :	Salaire actuel :
Type d'examen : Évaluation du rendement	Date du dernier examen : S.O.
<input type="checkbox"/> Examen annuel ___ <input type="checkbox"/> Période d'essai nouvel employé ___ <input type="checkbox"/> Période d'essai employé en poste ___	

Notation d'examen du rendement	
Rendement exceptionnel4	Dépasse constamment les exigences du poste et fait preuve d'initiative, d'esprit d'innovation et de dévouement vis-à-vis du perfectionnement de l'organisme.
Rendement de qualité3	Satisfait régulièrement les exigences du poste et dépasse parfois certaines d'entre elles ou manque d'en respecter une de temps en temps.
Rendement passable2	Satisfait les exigences minimales du poste, mais manque parfois de respecter certaines d'entre elles ou en dépasse une de temps en temps.
Rendement à améliorer1	A manqué de respecter certaines exigences importantes du poste, soit de temps en temps, soit régulièrement, et doit s'améliorer considérablement.
Sans objet0	S.O. Critères sans objet pour ce poste.

Section 1 – Examen des objectifs						
Objectifs établis Liste des objectifs principaux établis au cours de la dernière période d'examen	Résultats obtenus					Commentaires
	Notation					
	s.o.	4	3	2	1	

Section 2 - Examen des compétences						
Compétences	s.o.	4	3	2	1	Commentaires/ Exemples à l'appui
Travail en collaboration						
- met sur pied et entretient des relations de travail positives						
- offre volontiers son aide à son superviseur, à ses pairs (et aux personnes étant sous sa responsabilité)						
- fait la promotion d'un environnement positif et productif						
- travaille efficacement en équipe						
Programmes						
- produit un travail précis et de qualité (par ex., dans le domaine de la traduction)						
- se tient au courant des renseignements pertinents, les analyse et s'en sert en faisant preuve d'esprit critique						
- montre une aptitude à répondre aux clients et à les aider dans le cadre des limites professionnelles						
- atteint les objectifs du programme identifiés par le superviseur						
- prend en charge une quantité de travail équitable						
Habitudes de travail						
- arrive à l'heure au travail, aux réunions, etc.						
- fait preuve de compétences en matière d'organisation et de planification (par ex., tient à jour les dossiers appropriés)						
- gère bien son temps et sait établir un ordre de priorité dans ses objectifs (par ex., respecte les délais)						
Relations avec le public et relations interpersonnelles						
- donne une image positive du centre						
- établit les liens appropriés et assure la promotion des droits pour le compte des clients						
- fait preuve de tact et de diplomatie et préserve la confidentialité						
- est capable de faire face au stress de manière efficace						
Communication						
- tient son superviseur, ses pairs et les personnes étant sous sa responsabilité au courant						
- exprime clairement ses idées et ses préoccupations à la fois oralement et par écrit						
- répond de manière appropriée aussi bien aux directives orales qu'écrites						
Connaissance du travail / Apprentissage						
- possède des connaissances techniques/professionnelles à jour et applicables au travail demandé						
- est capable de s'adapter aux changements et d'acquérir de nouvelles compétences						
Résolution de problèmes / Innovation						
- identifie et analyse les problèmes						
- met sur pied des solutions appropriées pour résoudre les problèmes						
- met au point des approches innovatrices en ce qui a trait aux programmes ou à d'autres tâches						

Section 4 – Buts pour la prochaine période d'examen

1. Objectifs

(par ex., projets clés ou spéciaux, ou modifications des tâches)

2. Attentes en matière de rendement *(secteurs à améliorer selon des échéanciers précis)*

3. Secteurs particuliers requérant formation et perfectionnement professionnel *(Il peut s'agir de répondre à un besoin d'amélioration du rendement ou à un changement de la description de travail, ou encore au souhait d'un employé d'acquérir de nouvelles compétences pertinentes dans un secteur particulier, afin de pouvoir être mobile au sein de l'organisme. Ces buts doivent faire l'objet d'une discussion et d'une entente entre l'employé et son superviseur.)*

Commentaires :

Signature du superviseur

Commentaires de l'employé :

Je confirme que l'entrevue a eu lieu à la date indiquée et je suis d'accord avec l'évaluation et le plan de perfectionnement.

Signature de l'employé

Date

Je confirme que l'entrevue a eu lieu à la date indiquée, mais je ne suis pas d'accord avec l'évaluation et/ou le plan de perfectionnement.

Signature de l'employé

Date

Signature du directeur exécutif

Date

3) Facilitateur d'emploi auprès des clients immigrants – Profil de compétences

Les paragraphes suivants sont adaptés du Competency Profile for Interpreters/Translators élaboré par la Division de la citoyenneté et du multiculturalisme du gouvernement du Manitoba.

1. **Recrutement des clients** : Établir des réseaux avec d'autres organismes et ministères et leur fournir des renseignements; faire l'article des services et les promouvoir auprès des groupes cibles.
2. **Orientation des clients** : Fournir des renseignements sur les services offerts par l'organisme; écouter les demandes, préoccupations et besoins des clients; guider les nouveaux arrivants; établir un rapport de confiance; clarifier les attentes; inviter les clients à faire part de leurs commentaires tout au long du processus.
3. **Évaluation des clients** : Cerner et évaluer les besoins et les intérêts des clients; déterminer les forces personnelles et professionnelles des clients et les obstacles à l'emploi et leur en faire part; déterminer les compétences transférables; proposer des options d'emploi et de carrière; élaborer un plan d'action; mettre sur pied des stratégies avec les clients; mettre les clients en rapport avec les ressources voulues; les aiguiller vers les ateliers appropriés.
4. **Ressources et aiguillage des clients** : Fournir des renseignements sur les sources de financement (telles que les prêts étudiants, les subventions et l'a.-e.); aiguiller les clients pour qu'ils bénéficient d'une évaluation en matière de subvention salariale; orienter les clients vers les associations professionnelles et vers les organismes d'attribution des permis et de reconnaissance des titres de compétence; aiguiller les clients vers des options appropriées en matière d'enseignement, d'orientation professionnelle, de formation et de cours d'anglais langue seconde; fournir des renseignements sur les services de soutien (garde de jour, services relatifs à l'établissement, services sociaux) et sur les services de counselling personnel et familial.
5. **Outils de recherche d'emploi** : Enseigner les compétences nécessaires à la préparation des curriculum vitae et des lettres d'accompagnement ou les préparer; enseigner à préparer des portefeuilles et à maîtriser la technologie utilisée pour la recherche d'emploi (informatique, téléphone, Internet, guichet emplois, boîte vocale); aider les clients à remplir les formulaires de demande; fournir des renseignements sur le marché du travail; permettre aux clients d'accéder aux renseignements concernant le marché du travail et de s'en servir.
6. **Outils de promotion personnelle** : Servir de médiateur entre les clients et les employés ou les organismes en cas de malentendu; enseigner à mettre en œuvre la sollicitation au hasard et à utiliser le réseautage; enseigner l'objectif des entrevues d'information et la façon appropriée de les mener; aiguiller les clients vers des travaux de bénévolat; orienter les clients pour la préparation d'entrevues et effectuer des entrevues simulées.
7. **Aide à la recherche d'emploi** : Fournir des pistes d'emploi; interpréter et traduire pour les clients et les employeurs; indiquer aux clients les besoins de l'employeur; accompagner les clients auprès des employeurs et des organismes; négocier la mise en place d'une observation au poste de travail; souligner les avantages des travaux de bénévolat et mettre en place des expériences de travail non rémunéré; assurer un suivi de la progression des clients; effectuer une évaluation de leur expérience professionnelle et modifier le plan d'action au besoin.

8. **Aptitudes de vie** : Développer la confiance et le respect de soi, ainsi que des aptitudes à communiquer et des relations interpersonnelles et insister sur leur importance auprès du client; fournir aux clients une orientation concernant la culture canadienne; encourager un comportement assertif ainsi que le recours à des méthodes de contrôle du stress; aider les clients à remplir les formulaires.
9. **Placement** : Faire correspondre les besoins des employeurs et des clients; persuader et convaincre les employeurs; présenter des options aux employeurs et aux clients; instruire les employeurs et les clients sur les attentes et sur l'éthique dans le milieu de travail; négocier la mise en place de subventions salariales; aider les clients à remplir les formulaires d'emploi et aider les employeurs à adapter les lieux de travail.
10. **Maintien de l'emploi** : Créer une sensibilisation aux rôles, aux structures, aux cultures et à l'utilisation du langage dans le milieu de travail; collaborer avec les employeurs et les collègues des clients; orienter les clients en matière de système fiscal, de santé et de sécurité au travail, de normes du travail et de droits de la personne.
11. **Suivi après placement** : Téléphoner et rendre visite aux clients et aux employeurs et les inviter à faire part de leurs commentaires.
12. **Administration et gestion** : Coordonner les projets d'emploi; concevoir et mettre en œuvre des techniques de constitution de dossiers; documenter la progression des clients; compiler des statistiques; rédiger des propositions à l'intention des bailleurs de fonds et des rapports mensuels; participer aux réunions; collaborer au sein d'équipes multidisciplinaires; participer à des conférences de cas avec ses pairs et recevoir les offres d'emploi et en accélérer le traitement.
13. **Relations publiques** : Préparer des trousseaux de documents, des brochures et des sites Web de relations publiques, ainsi que des communiqués pour les médias; participer à des événements médiatiques; faire de la publicité pour les programmes et les ateliers; effectuer des opérations d'approches communautaires; mettre en œuvre la sollicitation au hasard des employeurs; cerner les besoins des employeurs; informer sur la base de données des clients, les titres de compétence des clients et les obstacles rencontrés par les clients immigrants; communiquer aux employeurs les possibilités existant en matière de subventions salariales, ainsi que les programmes de soutien; et établir, promouvoir et entretenir des partenariats et des relations.
14. **Interpersonal Skills**: Show empathy for clients going through cultural adaptation process; demonstrate cross-cultural awareness, appropriate communication skills, teamwork, flexibility, and adaptability; recognize individual and group dynamics and personal biases (cultural, religious, professional, etc.); respect individual differences; deal with own stress; provide emotional support; empower clients; advocate; negotiate.
15. **Compétences professionnelles** : Mettre au point des programmes, des ateliers et des documents écrits; préparer et animer des ateliers; adapter le langage et le style de communication pour répondre aux besoins des clients; rechercher des ressources adaptées aux besoins des clients; diagnostiquer et résoudre les problèmes; savoir utiliser ses connaissances informatiques; gérer efficacement le volume de cas à traiter; réviser les textes traduits et traduire les ressources disponibles; assurer interprétation et traduction; utiliser le réseautage pour promouvoir les clients et les services; développer un environnement multitâche; faciliter l'acquisition d'aptitudes de vie; se perfectionner au niveau professionnel; conseiller les collègues et assurer leur formation; et partager les ressources avec eux.

4) Profil de compétences des interprètes/traducteurs

Les paragraphes suivants sont adaptés du Competency Profile for Interpreters/Translators élaboré par la Division de la citoyenneté et du multiculturalisme du gouvernement du Manitoba.

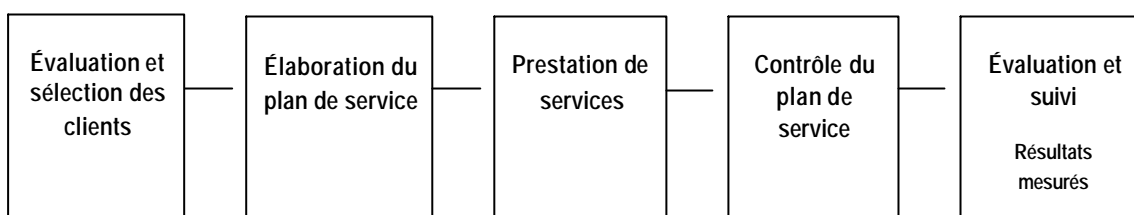
1. **Professionalisme** : Faire preuve de sang-froid et de confiance en soi; informer les clients sur le rôle du traducteur/interprète; savoir gérer les situations posant problème; faire preuve de diplomatie et de tact; utiliser ses facultés de jugement concernant la limite à ne pas dépasser en ce qui a trait à la franchise envers les clients; être à l'heure; s'habiller de manière appropriée; conserver une distance affective suffisante avec les clients et bien savoir communiquer avec les gens.
2. **Éthique** : Se conduire en respectant les valeurs éthiques; connaître ses propres limites; préserver la confidentialité et rester objectif; établir un rapport de confiance avec les clients; observer le code professionnel de déontologie.
3. **Maîtrise des langues de travail** : Maîtriser au moins deux langues; reconnaître les besoins linguistiques du public cible; reconnaître les nuances linguistiques, culturelles et régionales; utiliser le registre de langue approprié; savoir utiliser un langage neutre qui est approprié pour chaque sexe.
4. **Recherche et préparation** : Déterminer les ressources; effectuer la recherche nécessaire; demander des documents aux clients; préparer et tenir à jour des dossiers terminologiques; élaborer des lexiques et des glossaires; se tenir au courant de la terminologie, des changements socio-linguistiques et des événements à l'échelle mondiale; analyser les tendances démographiques.
5. **Interprétation** : Comprendre le rôle approprié des clients dans le contexte; reconnaître les besoins culturels du public cible; intégrer la sensibilisation aux nuances culturelles dans l'écoute de la langue d'origine et l'observation du langage corporel de l'individu en tenant compte des nuances culturelles; interpréter le message; reconnaître lorsque la langue d'origine n'a pas été comprise; saisir l'esprit et l'intention du message; offrir l'interprétation équivalente la plus adaptée au public dans la langue cible; articuler clairement et de manière audible; rester concentré; prendre des notes; ne pas reproduire les expressions du visage non grammaticales (ASL).
 - **Interprétation à voix chuchotée** : Déterminer le placement approprié et répondre immédiatement.
 - **Interprétation simultanée** : Utiliser l'équipement d'interprétation simultanée et fonctionner dans les deux langues en même temps.
 - **Traduction à vue** : Lire et interpréter rapidement.
 - **Interprétation consécutive** : Déterminer le placement approprié, être assertif, intervenir et retenir l'information.
 - **Accompagnement** : Accompagner les clients et s'assurer de la compréhension entre les diverses parties.
6. **Traduction** : savoir utiliser un ordinateur; effectuer des recherches terminologiques; mettre à profit de bonnes capacités de rédaction; être au courant des besoins culturels dans la langue cible; adapter le texte cible au public visé; reproduire un message équivalent dans la langue cible; réviser ses propres textes et ceux des autres; corriger, évaluer les révisions et savoir gérer les situations posant problème.

- A. **Traduction par écrit de communications orales ou en langage gestuel** : écouter; enregistrer le message par écrit; demander des éclaircissements; reproduire le message dans la langue d'origine; y intégrer les commentaires reçus; mettre au point et utiliser différents outils de communication, y compris la téléconférence, le courriel et les assistants sur Internet.
 - B. **Traduction par écrit de documents écrits** : lire ou parcourir les documents; contacter les clients pour obtenir des éclaircissements ou des renseignements; effectuer des mises à l'essai auprès de groupes cibles et/ou des tests sur le terrain; accepter les critiques; être ouvert aux suggestions et aux critiques; s'assurer que le texte est correct grammaticalement et qu'il est présenté dans le format approprié; utiliser toutes les options du traitement de texte; se servir de l'aide en ligne.
7. **Travail en équipe** : Adresser des commentaires constructifs aux collègues; négocier la répartition des tâches (rôle actif ou passif); prendre des notes.
 8. **Évaluation** : Assurer son propre suivi et s'autocorriger; évaluer son propre rendement et celui des autres; offrir et recevoir des critiques constructives; prendre en considération les suggestions.
 9. **Perfectionnement professionnel** : Prendre en charge le perfectionnement professionnel, conseiller les collègues, effectuer des évaluations diagnostiques, maintenir son affiliation professionnelle.
 10. **Culture** : Être ouvert aux différences culturelles; établir des ponts interculturels; reconnaître les nuances linguistiques, culturelles et régionales.
 11. **Éducation du public** : Faire valoir le professionnalisme sur le terrain; répondre aux questions concernant la réalité sur le terrain; établir et suivre les normes et les attentes relatives aux interprètes et aux traducteurs.
 12. **Procédures administratives** : Tenir à jour les statistiques et les dossiers; préparer les devis, les contrats et les factures associés aux services; éduquer le consommateur; savoir utiliser un ordinateur pour effectuer des recherches sur Internet et se servir des fonctions du traitement de texte pour présenter les documents dans le format et le style appropriés.
 13. **Maintien de l'équilibre personnel** : Reconnaître l'impact du travail effectué; maintenir sa propre santé sociale, affective, physique et spirituelle; faire des comptes rendus, utiliser le réseautage et consulter les collègues pour limiter son isolement.

5) Un modèle de prestation de services

Certains organismes utilisent une approche formalisée pour la planification, la prestation et la gestion de leurs services. Calgary Immigrant Aid Society, en Alberta, donne un tel exemple de gestion de cas des clients. Les quatre premières étapes du processus de gestion utilisé sont décrites ci-dessous.

Étapes du processus de gestion de cas des clients :



Évaluation et sélection :

Au cours de l'évaluation, le conseiller doit déterminer :

- les problèmes auxquels le client est confronté et qui doivent être abordés;
- les ressources que le client peut trouver utiles pour résoudre les problèmes;
- les obstacles rencontrés par le client utilisant les ressources.¹

C'est au cours de l'étape d'évaluation et de sélection que le conseiller établit un rapport avec le client et élabore la base de données contenant les renseignements qui seront utilisés ultérieurement pour la planification des services. À ce stade, le client peut également en apprendre davantage sur les services offerts par l'organisme et de déterminer si les services proposés répondent à ses besoins actuels.

Il est important de prendre le temps d'établir un rapport de confiance avec le client et de clarifier les attentes des deux parties. Il est également important de prévenir toute appréhension que les clients peuvent avoir à solliciter de l'aide.

Élaboration du plan de service :

Un plan de service se base sur les renseignements obtenus lors de l'étape d'évaluation et détaille les étapes et les préoccupations relatives à la prestation, au suivi et à l'évaluation des services. L'identification de ressources devant faire partie intégrante de la planification des services, le conseiller doit connaître les services existants qui peuvent aider à répondre aux besoins d'un client.

¹ Ballew, J.R. & Mink, G. (1996) Case management in social work: Developing the professional skills needed for work with multiproblem clients. 2nd Ed. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publisher, Ltd.

Les plans de service doivent comprendre les points suivants :

- Des domaines prioritaires clairement définis concernant les services requis;

Exemple : Trouver un logement pour un client sans abri passerait en priorité par rapport à lui trouver un emploi.

- Des objectifs à court et à long terme pouvant servir à évaluer la progression du client;

Exemple : Un objectif à court terme pourrait être l'inscription de ses enfants à l'école, alors qu'un objectif à long terme pourrait être sa participation à différentes ressources communautaires..

- Des mesures spécifiques à prendre pour atteindre ces objectifs;

Exemple : Une mesure à court terme pourrait être l'aide à la famille pour qu'elle y inscrive ses enfants dans l'école du quartier, alors qu'une mesure à long terme pourrait être la fourniture d'une liste de ressources communautaires et d'une assistance à la famille pour lui permettre de se mettre en rapport avec ces services.

- Une prise de contact avec les organismes vers lesquels le client sera aiguillé et, si possible, avec des personnes-ressources particulières au sein de ces organismes;
- Des échéanciers réalistes pour mener à bien les activités; et
- Une identification des obstacles potentiels pouvant empêcher l'utilisation et la prestation de services, ainsi que les solutions proposées pour résoudre ces problèmes.²

Exemple : Les clients qui ne parlent pas anglais peuvent éprouver des difficultés à s'intégrer dans leur nouvelle collectivité canadienne. S'inscrire à des cours d'anglais peut être la première étape vers l'élimination de cet obstacle.

Exécution du plan de service :

Les besoins du client peuvent imposer un ou plusieurs des éléments suivants :

- C Intervention en situation de crise;
- Soutien affectif;
- Médiation;
- Aiguillage vers les ressources appropriées dans la communauté;
- Ateliers;
- Services d'interprétation et de traduction.

² Weil, M., Karls, J.M. & Assoc. (1985). Case management in human service practice: A systematic approach to mobilizing resources for clients. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Contrôle du plan de service :

Une fois les rapports établis, le conseiller a la responsabilité de savoir si l'aide est disponible et utiliser efficacement par le client. Il arrive parfois que d'autres spécialistes offrant une aide ne respectent pas leurs engagements ou que la motivation du client diminue.

Les conseillers peuvent devoir offrir un soutien aux clients pour les maintenir en relation avec la ressource. Le soutien continu est particulièrement important dans le domaine de la gestion des cas puisque bon nombre des clients les plus vulnérables n'ont pas eu un accès équitable aux services, ont été jugés inaptes à bénéficier des services ou ont été incorrectement servis dans le cadre des politiques et des programmes.

Pour préserver la motivation des clients, les conseillers peuvent également devoir recourir à la prestation extérieure de services et clarifier et préciser les responsabilités tant du client que du conseiller dans le but d'atteindre un objectif. Ces ententes donnent uniquement de bons résultats lorsque l'objectif est clair et que le client est motivé à l'atteindre.³

³ Ballew, J.R. & Mink, G. (1996). Case management in social work: Developing the professional skills needed for work with multiproblem clients. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publisher, Ltd.

6) Un modèle de normes de service

L'Organisation des services aux immigrants d'Ottawa-Carleton a utilisé le modèle élaboré dans le cadre du Projet de partenariat OCASI/COSTI 1999 en vue de fixer les normes pour ses principaux services d'établissement. Voici un exemple des normes de service spécifiques liées à la catégorie économique.

- Décrire les différents modes de paiements (espèces, chèques, cartes de crédit) utilisés au Canada;
- Expliquer l'utilité d'un compte bancaire; la façon d'ouvrir un compte bancaire, les opérations bancaires de base, l'utilisation d'un guichet bancaire, etc.;
- Expliquer les programmes d'impôt sur le revenu et d'aide financière gouvernementale;
- Fournir des astuces sur le magasinage en Ontario;
- Fournir une liste des magasins à bas prix dans la communauté;
- Déterminer si le niveau de revenu du client est sécuritaire et suffisant pour subvenir à ses besoins de base en termes de nourriture, de logement et de transport. Au besoin, explorer des solutions qui aident le client à subvenir à ses besoins fondamentaux;
- Décrire comment magasiner avec un budget limité;
- Élaborer un exemple de budget, y compris les dépenses de logement, le chauffage, l'électricité, le téléphone, les dépenses alimentaires, le transport, les objets ménagers et l'habillement;
- Expliquer le fondement du système économique canadien.

Normes relatives à la prestation de services	Résultats pour le client
L'utilité d'un compte de banque, les différents modes de paiement et le fonctionnement des guichets automatiques sont expliqués au client nouvellement arrivé.	Le client est capable d'ouvrir un compte de banque, comprend les divers modes de paiements et est en mesure d'utiliser un guichet bancaire pour effectuer ses opérations.
Le processus d'impôt sur le revenu est expliqué au client. Le client est informé des ressources offertes dans sa communauté au cas où il souhaiterait obtenir de l'aide pour remplir les formulaires.	Le client est en mesure de comprendre le concept d'imposition et peut présenter des formulaires d'impôt.
Le client obtient des renseignements sur les programmes d'aide financière et sur la façon d'y avoir accès. Les obstacles possibles à l'accès sont déterminés.	Le client peut accéder aux institutions d'aide financière et peut obtenir de l'aide financière.
Le client reçoit un aiguillage sur les pratiques de magasinage, sait comment magasiner avec un budget limité et comprend les éléments qui composent le budget d'un ménage.	Le client est capable de gérer un budget mensuel.

Normes relatives à la prestation de services	Résultats pour le client
<p>Le client est informé des magasins à bas prix situés dans le quartier et avisé des options disponibles.</p>	<p>Le client a une liste de magasins et est capable d'acheter des biens avec un budget limité.</p>
<p>La situation financière du client est évaluée pour s'assurer qu'il peut répondre à ses besoins de base; donner des moyens au client de subvenir à ses besoins fondamentaux.</p> <p>Le client obtient des renseignements sur le système économique canadien.</p>	<p>Le client connaît ses besoins financiers et ses besoins de base et est en mesure de subvenir à ses besoins fondamentaux.</p> <p>Le client comprend les éléments de base de l'économie de marché du Canada.</p>

ANNEXE B

Liste des organismes participants

Colombie-Britannique	<i>Affiliation of Multicultural Societies and Service Agencies Campbell River and Area Multicultural and Immigrant Services Association Chilliwack Community Services Comox Valley Family Services Society Immigrant Services Society of BC (ISS) Jewish Family Service Agency Mennonite Central Committee BC Multilingual Orientation Service Association for Immigrant Communities (MOSAIC) Penticton & District Multicultural Society (PDMS) Richmond Multicultural Concerns Society South Vancouver Neighbourhood House (SVNH) Surrey Delta Immigrant Services Society (SDISS) United Chinese Community Enrichment Services Society (SUCCESS) Vancouver Association for the Survivors of Torture (VAST) Vernon & District Immigrant Services Society</i>
Alberta	<i>ASSIST Community Services Centre Calgary Catholic Immigration Society Calgary Immigrant Aid Society Calgary Immigrant Educational Society Catholic Social Services (Immigration and Settlement Service) Central Alberta Refugee Effort (CARE) Committee Changing Together: A Centre for Immigrant Women Edmonton Immigrant Services Association Edmonton Mennonite Centre for Newcomers Indo-Canadian Women's Association Lethbridge Family Services New Home Immigration and Settlement Centre SAAMIS Immigration Services Society The Reading Network</i>
Saskatchewan	<i>Moose Jaw Multicultural Council Prince Albert Multicultural Centre Regina Open Door Society</i>
Manitoba	<i>Conseil manitobain de la Citoyenneté inc, International Centre Conseil multiconfessionnel d'aide à l'établissement des immigrants au Manitoba, Welcome Place Victor Mager Parents' Association WESLS- Settlement Services</i>

Ontario	<p> <i>Barrie YMCA Immigrant Services Department</i> <i>Brampton Multicultural Community Centre</i> <i>Centre canadien pour victimes de torture</i> <i>Canadian Ukrainian Immigrant Aid Society</i> <i>Catholic Community Services of York Region (CCSYR)</i> <i>Catholic Cross-Cultural Services (Administration Office)</i> <i>Centre catholique pour immigrants – Ottawa</i> <i>Centre for Information & Community Services of Ontario</i> <i>Centre for Spanish Speaking Peoples (CSSP)</i> <i>COSTI</i> <i>Dixie Bloor Neighbourhood Centre</i> <i>Folk Arts Council of St. Catharines Multicultural Centre</i> <i>Guelph & District Multicultural Centre</i> <i>Services d'assistance aux immigrants juifs, Toronto</i> <i>Malton Neighbourhood Services</i> <i>Comité central mennonite de l'Ontario, Kitchener</i> <i>Multicultural Council of Windsor and Essex County</i> <i>New Canadians Centre Peterborough</i> <i>Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI)</i> <i>Thorncliffe Neighbourhood Office</i> <i>Thunder Bay Multicultural Association</i> <i>Toronto Chinese Community Services Association</i> <i>Windsor Essex County Family YMCA - New Canadians' Centre</i> <i>Woodgreen Community Centre of Toronto</i> <i>YMCA of Cambridge Settlement and Integration Services</i> </p>
Québec	<p> <i>Conseil canadien pour les réfugiés</i> <i>Association multi-ethnique pour l'intégration des personnes handicapées</i> </p>
Terre-Neuve et Labrador	<p> <i>Association for New Canadians</i> </p>
Nouveau-Brunswick	<p> <i>YMCA-YWCA St. John</i> <i>Multicultural Association of Greater Moncton</i> </p>
Nouvelle-Écosse	<p> <i>Halifax Immigrant Learning Centre</i> </p>
Î.-P.-É.	<p> <i>P.E.I. Association for Newcomers to Canada</i> </p>
Yukon	<p> <i>Yukon Learn</i> </p>

ANNEXE C

Sommaire des réponses au questionnaire sur le Cadre national relatif aux normes et aux services d'établissement

Questionnaire mené entre décembre 2002 et avril 2003

Nombre total de réponses valides : 69

Taux de réponse : Quarante-deux pour cent hors du Québec et deux (2) réponses provenant d'organismes établis au Québec

Un sommaire de la rétroaction est fourni ci-dessous. Les commentaires sélectionnés figurent en italique.

Définition de l'établissement

L'établissement peut être divisé en processus composés d'étapes à court terme (**orientation initiale**), à moyen terme (**adaptation**) et à long terme (**intégration**). L'établissement a pour objectif ultime de **permettre*** à un immigrant de participer pleinement et de contribuer aux aspects économique, social, culturel et politique de la vie canadienne.

Quatre-vingt-dix pour cent des répondants étaient d'accord avec cette définition proposée de l'établissement. De nombreux commentaires sur le processus d'établissement avançaient qu'il n'est pas linéaire ni discret et qu'il ne constitue pas non plus une progression unidirectionnelle; mais qu'il se déroule plutôt dans un contexte social complexe et qu'il n'est pas nécessairement réalisé dans un échéancier prescrit.

- *L'établissement est un processus à long terme, dynamique et bidirectionnel par lequel, idéalement et d'une part, les immigrants atteindraient la pleine égalité et liberté de participation dans la société, et d'autre part, par lequel la société pourrait accéder au plein potentiel de ressources humaines dans ses communautés d'immigrants.*
- *L'établissement est un continuum : des personnes entrent et quittent à différents moments.*

Définition des services d'établissement

Les services d'établissement sont des interventions (ou des activités) conçues pour faciliter l'objectif d'établissement des immigrants et des réfugiés. Divers types et modalités de service couvrant une gamme de secteurs de service couramment fournis ont été résumés et proposés comme suit : (tableau comme dans le chapitre 2)

Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants ont approuvé cette définition des services d'établissement et ont précisé que la gamme de services d'établissement offerts par leurs organismes sont inclus dans les types de service. Quatre-vingt-treize pour cent des répondants ont précisé que les secteurs de service mentionnés sont représentatifs des services fournis par leurs organismes. Certains des secteurs de service sont perçus comme étant inutiles pour les organismes établis dans les milieux ruraux.

- *Les 14 secteurs de service sont spécifiques. Les données recueillies et catégorisées sont très générales. La description de la nature du travail dans le secteur de l'établissement est vaste. Les données recueillies ne représentent pas entièrement l'essence du travail.*

Les postes généraux se spécialisant dans les types de service spécifiques sont catégorisés comme suit :

1. Relatifs à l'emploi :
 - a) Conseillers en emploi, facilitateurs d'ateliers de recherche d'emploi, agents de liaison d'atelier de recherche d'emploi
 - b) Conseillers en emploi pour les professionnels formés à l'étranger
 - c) Prospecteur d'emplois (établir des contacts avec les employeurs pour trouver des pistes d'emploi locales; créer des occasions de stage et d'expérience de bénévolat pour les clients)
 - d) Facilitateurs de carrière technique dans les programmes préalables à l'emploi (aide en matière de rédaction de curriculum vitæ, introduction aux compétences de base en informatique)
2. Travailleurs dans le secteur des programmes de logement [agent de prévention de l'expulsion] (définir les obstacles en vue de leur assurer et maintenir un logement sécuritaire et aider les clients à les surmonter; négocier avec les propriétaires bailleurs; collaborer avec les programmes de placement)
3. Travailleurs sociaux, agents de centre de ressources pour les familles, gestionnaires de cas, travailleurs auprès des personnes âgées, travailleurs auprès des jeunes et travailleurs de pastorale dans les programmes de soutien des familles, les programmes de soutien par les pairs comprenant des membres de la communauté ayant une formation dans leur langue maternelle ou en anglais, langue seconde) ou les programmes de traitement de la violence familiale
4. Agents de l'éducation des adultes dans les programmes d'instruction civique, coordonnateurs et instructeurs de programmes ALS/CLIC; évaluateurs ENCNC et travailleurs dans le secteur de la garde d'enfants
5. Coordonnateurs bénévoles, coordonnateurs des programmes de liaison avec la communauté ou de bénévolat, bénévoles professionnels qualifiés dans le domaine de la psychothérapie relative à un traumatisme
6. Formateurs en matière de lutte contre le racisme et de diversité culturelle dans les programmes et les services liés à la santé des communautés multiculturelles, au perfectionnement en leadership, aux programmes de mentorat, aux programmes de loisirs ou aux services de relations raciales.

Indicateurs et repères liés à l'établissement

Alors que 92 pour cent des répondants estimaient qu'il serait utile d'effectuer une étude longitudinale auprès des clients pour analyser l'incidence sur les services après trois ou six mois, et à des intervalles de un à trois ans, une telle étude semble peu réalisable par les organismes d'établissement. Un nombre imposant de répondants déplorent le manque de ressources financières et humaines de même que l'expertise pour effectuer une telle étude longitudinale. Parmi les autres considérations pratiques mentionnées, on compte : la grande mobilité des groupes clients, le manque d'indicateurs clairs, les préoccupations des clients concernant la protection de la vie privée, l'obstacle linguistique et la difficulté d'attribuer les changements des clients aux services offerts par des organismes. Les méthodes d'évaluation couramment adoptées au sein des organismes d'établissement sont le modèle logique, le modèle de résultats, la consultation informelle ou les groupes de discussion, les témoignages de clients, l'aiguillage des clients ou les plaintes, le sondage de satisfaction des clients, les résultats basés sur le rendement, la mesure de l'atteinte des objectifs, les formulaires ou les études annuelles d'évaluation des clients et l'analyse des renseignements statistiques quantitatifs sur les données démographiques, le nombre de services et de clients. Certains organismes ont généreusement partagé leurs documents pertinents; certains documents ont été mentionnés ou annexés au présent document. D'autres organismes sont prêts à partager des documents dans le cadre d'un atelier.

Facteurs empêchant l'exécution d'études longitudinales :

- *De nombreuses variables ont une incidence sur l'établissement d'un immigrant. Le manque de coordination entre les systèmes de services de DRHC et de CIC empêche que les aides en matière d'intégration sociale et économique soient fournies de manière holistique, et par conséquent, entravent l'élaboration d'une mesure de résultats qui évalue le véritable établissement. De plus, il y a un manque de ressources pour assurer le suivi des résultats.*
- *Élaboration d'outils; obstacles linguistiques; disponibilité du personnel/ressources financières; questions liées à la protection de la vie privée et méprise possible de l'intention.*

Imputabilité de l'organisme et administration saine

Soixante-quatorze pour cent des organismes ayant répondu ont tiré profit des discussions ou des renseignements sur le recrutement des membres du conseil, la composition du conseil et les directives de succession par rapport à 16 pour cent des répondants qui ont déclaré ne pas en avoir tiré profit. Le comité de mise en candidature du conseil examinera parfois l'ensemble de compétences requises ou mettra en œuvre des plans de recrutement. Certains organismes offrent des activités de perfectionnement ou de formation à leur conseil, de même qu'un guide du conseil qui débat de la rotation et de la succession. Certains organismes ont leurs propres ressources alors que d'autres ont accès aux ressources communautaires telles qu'aux organisations locales ou aux organisations-cadres provinciales. Cependant, dans les plus petites communautés, de telles ressources ne sont peut-être pas offertes.

- *Nos règlements administratifs exigent la rotation des membres du conseil et un comité de mise en candidature pour recruter les candidats.*
- *Notre conseil d'administration a un comité de gouvernance actif qui organise et met en œuvre un programme de formation du conseil qui comprend l'échange d'information interne et externe et le recours à des consultants externes.*

Soixante-dix-sept pour cent des organismes ont eu des discussions ou des séances d'information sur les rôles et les responsabilités du conseil par rapport aux rôles et aux responsabilités de la direction alors que la moitié ont fait de même en ce qui concerne les pratiques de gouvernance.

Imputabilité de l'organisme et gestion saine

Près de 80 pour cent des organismes ont tiré profit des séances d'information ou des discussions sur le savoir-faire en matière de planification stratégique, une mission et des objectifs mesurables contre 10 pour cent qui n'en ont pas bénéficié et 10 pour cent qui n'ont pas répondu. La variété des réponses reflète la gamme des organismes à l'échelle du Canada : des plus petits organismes ou des organismes plus jeunes qui n'ont jamais discuté de ces points à ceux qui accomplissent des activités de planification chaque année, chaque deux ans ou chaque trois ou cinq ans. Certains utilisent les services de consultants externes tandis que d'autres participent à des ateliers organisés par des organismes provinciaux.

- *Le secteur des objectifs mesurables est relativement nouveau. Des initiatives visant à fournir une formation et des ressources au personnel et aux membres du conseil des organismes seraient de mises afin d'accroître les connaissances dans ce secteur.*

Quatre-vingt-trois pour cent des organismes ont eu des discussions ou ont obtenu des renseignements sur l'élaboration de politiques dans divers secteurs tels que les ressources humaines, la confidentialité, l'antidiscrimination, la gestion des bénévoles et les conflits d'intérêts, alors que 9 pour cent n'ont pas bénéficié.

En termes de planification financière, de contrôle et d'établissement de rapports, 80 pour cent ont obtenu des renseignements ou eu des discussions sur le sujet par rapport à seulement 12 pour cent qui n'en ont pas bénéficié. Pour la plupart des organismes, les activités de planification financière sont contrôlées par des comités de conseil et un vérificateur externe de même que par des bailleurs de fonds.

- *Un manuel des finances a été élaboré par notre comptable.*

Normes de programme

Les organismes utilisent diverses approches en matière de services d'établissement, mais les commentaires reflètent largement une approche axée sur le client et des méthodes visant à établir les paramètres tout en faisant preuve de souplesse. La plupart des répondants ont coché plus d'une réponse. Quarante-deux pour cent fournissent les services aussi longtemps que les clients en ont besoin et répondent également au manque de financement en établissant des initiatives bénévoles ou de financement. Trente-deux pour cent fournissent des services en respectant les limites imposées par les bailleurs de fonds alors que 15 pour cent assurent des services en tenant compte de certaines limites imposées par leur organisme et que 9 pour cent fournissent des services que le personnel d'établissement juge appropriés.

- *Le personnel d'établissement utilise son jugement et est guidé principalement par les besoins des clients.*
- *Le personnel d'établissement utilise son jugement et est guidé principalement par les besoins des clients.*

En termes de planification et d'exécution de programmes, 54 pour cent des organismes adoptent une approche organique et informelle, saisissant souvent une occasion, tandis que 24 pour cent adoptent un processus de planification plus officiel et interventionniste, souvent lié à un processus de planification stratégique. Un nombre appréciable d'organismes (23 pour cent) n'ont pas signalé si leurs organismes avaient des procédures ou des directives standards pour la planification et l'exécution des programmes. L'exécution des programmes dans certains organismes est basée sur les directives des bailleurs de fonds et quelques organismes plus grands ont des protocoles écrits en matière de prestation de services.

- *Nous avons un processus de planification annuel formel qui se traduit par un plan de service et un budget pour l'exercice suivant. Ce processus fait appel à l'analyse des tendances et des données en termes de service, à la détermination des lacunes, à l'évaluation du rendement des programmes existants, à l'étude des tendances budgétaires et au rendement, aux commentaires des clients et aux priorités des bailleurs de fonds.*

Compétences essentielles des intervenants en établissement

Parmi les répondants, 59 pour cent des organismes ont un outil ou une procédure standard d'évaluation du rendement pour le personnel des services d'établissement alors que 28 pour cent n'en ont pas et que 13 pour cent des organismes n'ont pas répondu. À nouveau, il y a un large éventail de réponses parmi les organismes, certains n'ayant aucun outil d'évaluation du rendement fondé sur les résultats ou le profil de compétences des travailleurs, les priorités annuelles et d'autres valeurs. Outre la traditionnelle évaluation effectuée par le superviseur, les autres méthodes d'évaluation utilisées par un organisme déterminé comprennent l'évaluation par les pairs, l'auto-évaluation, l'évaluation sur vidéo et l'évaluation par les clients.

- *Le système de gestion du rendement est fondé sur les résultats en fonction des directives et des priorités annuelles (60 pour cent). L'autre volet est basé sur les valeurs telles que l'initiative et la fiabilité (40 pour cent). Toutes les compétences sont discutées et acceptées par le personnel et les superviseurs.*

Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient une échelle salariale ou de rémunération pour les travailleurs de l'établissement et s'ils effectuaient des révisions salariales annuelles, 60 pour cent ont répondu affirmativement alors que 35 pour cent ont répondu négativement et que 5 pour cent des répondants se sont abstenus de répondre. Le processus de révision des salaires varie largement. Les salaires de certains organismes, en majeure partie situés en Alberta, ont été gelés durant plusieurs années. Il existe également des organismes n'ayant aucune échelle de rémunération, mais des augmentations salariales ad hoc, et certains organismes, ayant une méthode systématique de traitement des augmentations salariales, dont la négociation collective.

- *Nous avons un système d'administration des salaires où les employés se voient attribuer un échelon salarial en fonction de leur poste. Six augmentations d'échelon sont effectuées sur une période de 10 ans en fonction des états de service de l'employé.*

L'ancienneté médiane est supérieure à quatre ans pour soixante-quatorze pour cent des employés d'organismes travaillant dans le secteur de l'établissement, contre 49 pour cent qui ont une ancienneté médiane de plus de six ans. Dix-neuf pour cent travaillent pour l'organisme depuis deux à trois ans alors qu'à peine un pour cent des employés font partie du personnel depuis moins d'un an. Cinq pour cent n'ont pas répondu.

- *L'ancienneté des employés varie d'un an à onze ans. Elle dépend de la stabilité du programme et de la rémunération. Un certain nombre d'employés quittent au profit d'autres organismes qui leur offrent un salaire plus élevé et une meilleure stabilité des programmes. Il est difficile d'offrir une augmentation de salaire ou une stabilité aux employés sans l'aide d'un financement de base ou pluriannuel.*

En termes de qualifications, 77 pour cent des employés travaillant dans le secteur de l'établissement ont des connaissances linguistiques qui leur permettent de communiquer avec les groupes clients, de même qu'une expérience de travail dans le domaine du service social; 71 pour cent sont également titulaires d'un diplôme d'études collégiales ou d'un baccalauréat dans un domaine connexe et que 25 pour cent ont une maîtrise ou un doctorat. Cela signifie que 96 pour cent des employés possèdent un niveau d'éducation élevé dans un domaine connexe. Le personnel revendique également une compétence dans un certain nombre d'autres aptitudes importantes, dont la sensibilisation aux réalités culturelles, la connaissance des services et des ressources communautaires, et la sensibilisation aux enjeux qui touchent les immigrants et les réfugiés et la connaissance de ces enjeux. Cinq pour cent des répondants se sont abstenus de répondre à la question.

Renforcer la visibilité et la reconnaissance des intervenants en établissement

Plus de la moitié des répondants étaient plutôt satisfaits du degré actuel d'extension aux nouveaux immigrants et aux réfugiés en vue de les informer de l'existence des services d'établissement, mais seulement 7 pour cent étaient très satisfaits. À l'autre extrémité de ce spectre, un quart des répondants en sont plutôt insatisfaits et plus de 10 pour cent ne sont pas du tout satisfaits du degré actuel d'extension. Trois pour cent des répondants se sont abstenus de répondre. Beaucoup de préoccupations ont été soulevées quant au rôle de délégation du pouvoir d'extension par CIC à un seul organisme et par le fait que beaucoup d'immigrants ne sont pas au courant des services d'établissement lors de leur arrivée et parfois durant une période prolongée.

- *Les brochures distribuées dans les aéroports sont efficaces, mais ne sont pas offertes à tous les immigrants. CIC devrait fournir des fonds aux fins de publicité dans les médias ethniques.*
- *Certains renseignements fournis par CIC (p. ex., renseignements aux immigrants de la catégorie des parents) ont en fait informé des immigrants qu'ils n'étaient pas admissibles à bénéficier des services.*

Parmi les répondants, 44 pour cent des organismes sont très satisfaits ou assez satisfaits du niveau de collaboration actuel avec les autres secteurs tels que les liens avec les employeurs ou avec le secteur de l'éducation. Cinquante-quatre pour cent ne sont pas satisfaits et 3 pour cent n'ont pas répondu.

- *Les liens avec les employeurs comme activité principale de service d'établissement devraient faire partie intégrante du financement pour que les clients bénéficient de la gamme des services, avec l'emploi à titre de premier besoin pris en considération lors de la phase initiale à intermédiaire du processus d'établissement.*
- *Alors que d'autres organismes, les organismes de services de santé et d'aide sociale, les établissements d'enseignement sont utiles et faciles d'accès, c'est un défi majeur d'obtenir la coopération des organismes professionnels et des employeurs.*

Soixante-dix-huit pour cent des répondants sont en désaccord, y compris 57 pour cent qui ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation que le secteur de l'établissement a atteint le niveau maximum d'action revendicatrice auprès des divers politiciens et ordres de gouvernement en vue d'obtenir la légitimité et un soutien financier; le secteur est sous-financé et les travailleurs hautement qualifiés sont sous-payés. Le financement pluriannuel est également mis de l'avant. On estime que les avantages à long terme de l'intégration des nouveaux arrivants n'ont pas été reconnus dans notre société.

- *Nous devons également encourager la création d'associations professionnelles à l'échelle du pays afin d'améliorer la profession, de surveiller les normes et de promouvoir des occasions de perfectionnement professionnel sur le plan provincial et/ou national.*
- *Le manque de sensibilisation et de soutien des politiciens et des ordres de gouvernement par rapport au secteur de l'établissement et aux besoins des immigrants est consternant. Le fait que Citoyenneté et Immigration Canada ait accru ses objectifs d'immigration, mais n'ait pas augmenté son budget pour les services d'établissement montre qu'il y a un soutien inadéquat à partir de la base.*

Un pourcentage remarquable des répondants (78 pour cent) était soit tout à fait, soit plus ou moins d'accord avec l'affirmation qu'un organisme national consacré aux enjeux en matière d'établissement serait essentiel pour rehausser le profil et le soutien du secteur de l'établissement tandis que près d'un répondant sur cinq était soit tout à fait, soit plus ou moins en désaccord avec cette idée. Les commentaires mettent toutefois en lumière un nombre appréciable de qualifications sous-jacentes au soutien, des préoccupations étant soulevées sur la bureaucratie additionnelle, les fonds limités détournés des services directs, un chevauchement des organismes nationaux et provinciaux et l'efficacité d'un organisme national pour répondre aux questions locales et régionales. De nombreux répondants ont également indiqué que l'atteinte des objectifs exigerait le renforcement des organismes locaux, provinciaux et nationaux existants.

- *Il est grand temps d'allouer des ressources pour favoriser la création d'une Association professionnelle des travailleurs de l'établissement.*
- *Repose sur des facteurs tels que la représentation, le financement et le mandat.*
- *Il est important de dialoguer, d'entreprendre une étude de faisabilité et une analyse de l'environnement pour évaluer la viabilité, mais le dialogue doit avoir lieu.*
- *Le CCR a déjà un groupe de travail en matière d'établissement qui pourrait offrir le point de convergence et le fondement d'un organisme national. Dans le secteur du parrainage des réfugiés, nous avons le PFPR et le Comité ONG-Gouvernement.*